

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kepemimpinan autentik, manajemen talenta, keterikatan kerja dan kepuasan kerja sedang hangat-hangatnya diteliti oleh banyak pihak, baik akademisi maupun praktisi. Beberapa penelitian terdahulu memiliki kemiripan dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu akan berguna untuk memosisikan dan memberikan masukan terhadap penelitian yang akan dilakukan. Kemudian akan dibahas beberapa rangkuman dari penelitian terdahulu yang memberikan relevansi topik dengan penelitian ini.

##### 2.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Keterikatan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Penger dan Cerne (2014) dengan judul “*Authentic Leadership, Employee job’s Satisfaction and Keterikatan kerja : A Hirarchical Linier Modeling Approach*” mendapatkan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja, dukungan *supervisor* memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja. Hubungan kepemimpinan autentik dan kepuasan kerja dimediasi oleh dukungan pimpinan. Sedangkan hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja sebagian dimediasi oleh dukungan *supervisor*. Ada kesamaan dengan penelitian ini yaitu penggunaan variabel kepemimpinan autentik, keterikatan kerja, dan kepuasan kerja.

Sedangkan perbedaan penelitian ini menggunakan menambahkan variabel manajemen talenta sebagai variabel eksogen. Kemudian lokasi penelitian ini dilakukan di tempat yang berbeda.

Stander *et.al*, (2015) dengan judul penelitian “*Authentic Leadership as a source optimism, trust in The Organizational and Work Engagement in the public Health care sector*” menunjukkan bahwa hasil dari penelitian kepemimpinan autentik secara signifikan dapat memprediksi *optimism* dan *trust*. Sedangkan *trust* dan *optimism* memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja. Dalam penelitian tersebut juga didapatkan hasil bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan langsung dengan keterikatan kerja. Ada kemiripan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukanyaitu menggunakan variabel kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja. Adapun perbedaanya dengan penelitain ini adanya tambahan variabel manajemen talenta dan kepuasan kerja. Lokasi penelitian yang dilakukan juga dilakukan di tempat yang berbeda.

Seco dan Lopes (2013) dalam “*Calling For Authentic Leadership : The Moderator Role of Calling on the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement*” menjelaskan hasil penelitiannya dan menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja, namun ada efek mediasi *calling* agar kepemimpinan dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap keterikatan kerja. Jadi walaupun hasilnya tidak menunjukkan pengaruh secara langsung, namun kepemimpinan autentik

berpengaruh secara tidak langsung terhadap keterikatan kerja. Persamaan penelitian ini adalah terdapat penggunaan variabel kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja. Adapun perbedaannya ada tambahan variabel manajemen talenta sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Lokasi penelitian yang dilakukan juga berbeda.

### **2.1.2 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Keterikatan Kerja**

Bhatnagar (2007) dalam *“Talent Management strategy of Employee Engagement in India ITES Employee : Key to retention”* meneliti 272 karyawan BPO/ITES, menggunakan Gallup q12 atau Gallup Workplace Audit. Diskusi kelompok didasarkan pada alasan untuk masalah unik dari keterikatan kerja. Pada tahap kedua, salah satu organisasi BPO dari sampel tahap I dipilih secara acak dan data wawancara dianalisis menggunakan analisis faktor dan analisis isi. Hasil penelitian ini menunjukkan salah satu indikator pengukuran manajemen talenta ditunjukkan pada indikator proses perencanaan karir, insentif dan dukungan dari organisasi kepada pegawai agar mendapatkan keterikatan kerja yang tinggi. Kemiripan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel manajemen talenta dan keterikatan kerja. Sedangkan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan ada tambahan variabel kepemimpinan autentik dan kepuasan kerja. Kemudian lokasi penelitian juga dilakukan di tempat yang berbeda.

Sadeli (2012) dalam *“The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee*

*Engagement*” Mendapatkan hasil dan menunjukkan bahwa kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi variabel mediasi, sedangkan kepemimpinan transformasional harus melalui perilaku kepemimpinan. Praktek manajemen talenta dan budaya organisasi mempengaruhi keterikatan kerja. Adapun persamaan penelitian ini yaitu variabel manajemen talenta dan keterikatan kerja. Perbedaan penelitian ini yaitu model penelitian dengan menempatkan keterikatan kerja sebagai mediasi, selain itu adanya variabel kepemimpinan autentik dan kepuasan kerja yang akan digunakan. Kemudian lokasi penelitian yang dilakukan juga di tempat yang berbeda.

Alias *et.al.* (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “*Examining The Mediating Effect of Employee Engagement on The Relationship between Talent Management practice and Employee Retention in The Information and Technology (IT) organization in Malaysia.*” meneliti 840 karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa praktek manajemen talenta dengan dimensi dukungan manajerial, pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan memiliki hubungan yang positif terhadap keterikatan kerja. Selain itu keterikatan kerja ditemukan memiliki korelasi yang positif dengan retensi karyawan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel manajemen talenta sebagai variabel independen dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Adapun perbedaan penelitian ini yaitu tambahan variabel kepemimpinan autentik sebagai variabel independen dan kepuasan

kerja sebagai variabel dependen. Lokasi penelitian juga digunakan di tempat yang berbeda.

### **2.1.3 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Ramos dan Almeida (2017) dalam “*Work Engagement Social Support, and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff : A Winning combination, applied nursing research.*” meneliti 215 perawat profesional tiga rumah sakit umum di Portugal Selatan. Penelitian ini membuktikan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini adalah meneliti variabel keterikatan kerja dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini adanya variabel tambahan yaitu manajemen talenta dan kepemimpinan autentik. Penelitian ini juga dilaksanakan di lokasi yang berbeda.

Penelitian Karanika *et.al* (2015) dalam “*Organizational Identification, Work Engagement and Job Satisfaction*” meneliti karyawan di tiga organisasi di Inggris sebanyak 177 responden menemukan hasil bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh identifikasi organisasi. Kemudian kepuasan kerja dimediasi oleh identifikasi organisasi dengan dimediasi keterikatan kerja. Persamaan penelitian ini adalah meneliti variabel keterikatan kerja dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini adanya variabel tambahan yaitu manajemen talenta dan kepemimpinan autentik. Penelitian ini juga dilaksanakan di lokasi yang berbeda.

Andrew dan Sofan (2012) dalam “*Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*” meneliti 104 pegawai yang bekerja di Inland Board Malaysia.” Adapun penelitian ini menghasilkan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasai dan OCB (*organizational citizenship behavior*). Persamaan dengan penelitian penelitian ini menggunakan variabel keterikatan kerja dan kepuasan kerja. Adapun perbedaan dalam penelitian ini adanya variabel manajemen talenta dan kepemimpinan autentik.

#### **2.1.4 Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Kepuasan Kerja**

Darvish dan Rezaefi (2011) dalam “*The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment*” meneliti 80 responden menggunakan kuisisioner dengan alat ukur SPSS 18.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi yang bermakna dan positif antara kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan komitmen tim. Dapat disimpulkan juga bahwa tim dengan karakteristik yang lebih autentik dalam pemimpin mereka memiliki karyawan lebih puas dan berkomitmen dalam bekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi pengikut kepemimpinan autentik yang positif berhubungan dengan kepuasan kerja individu dan komitmen tim. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan autentik sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian ini adanya tambahan variabel manajemen talenta sebagai variabel eksogen dan keterikatan kerja sebagai

variabel mediasi. Lokasi penelitian ini juga dilaksanakan di tempat yang berbeda.

Wong dan Laschinger (2012) dalam penelitian "*Authentic Leadership, Performance and Job Satisfaction :The Mediating role of Empowerment*" meneliti 280 responden dengan menggunakan kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja melalui efek positif pada pemberdayaan. Persamaan penelitian ini adalah menggunakan variabel kepemimpinan autentik sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Adapun perbedaan penelitian ini adanya variabel manajemen talenta sebagai variabel eksogen dan keterikatan kerjasebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian ini juga dilakukan di tempat yang berbeda.

Yon *et.al*, (2016) dalam "*A Study of Relationship of Authentic Leadership, Job Satisfaction, Organizational Comitment and Self-efficacy*" meneliti 248 dengan kuisioner menggunakan SPSS 20.0 program. Hasil penelitian menunjukkan hanya kesadaran diri diantara faktor tingkat kepemimpinan autentik dari pemimpin perusahaan yang menunjukkan signifikansi secara statistik berpengaruh pada kepuasan kerja. Ini adalah mengenai efek langsung dari kepemimpinan autentik pada sikap dan perilaku para pengikut. Hal ini diasumsikan bahwa tidak ada efek langsung karena kepemimpinan autentik tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung tetapi perlu efek dan variabel mediasi. Persamaan penelitian ini adalah

adanya variable kepemimpinan autentik sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian ini adanya tambahan variabel eksogen manajemen talenta dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi.

#### **2.1.5 Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja**

Hafez *et.al*, (2017) dalam “*An Exploratory Study on How Talent Management Affects Employee Retention and Job Satisfaction for personel Administration in Ain Sham University Egypt.*” Penelitian ini meneliti pegawai administrasi di universitas yang ada di mesir sebanyak 105 pegawai yang bekerja di Universitas Ain Sham menggunakan *Cronbach Alpha, Ordinary Least squares Regressions dan kruskal-Wallis*. Hasilnya menemukan bahwa manajemen talenta dengan dimensi motivasi kinerja yang luar biasa, pelatihan dan pengembangan, pengayaan pekerjaan, memiliki dampak yang positif terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Adapun persamaan penelitian ini yaitu menggunakan variabel manajemen talenta sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Adapun perbedaannya yaitu adanya tambahan variabel kepemimpinan autentik sebagai variabel eksogen dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian ini juga dilaksanakan di tempat yang berbeda.

Kamal dan Lukman (2017) dalam “*The Influence of Talent Management practice on Job Satisfaction*” melakukan penelitian pada 238 responden menggunakan IBM SPSS. Hasilnya menunjukkan ada hubungan moderat antara



manajemen talenta dan kepuasan kerja. Namun salah satu universitas mendapatkan korelasi yang sedikit lebih tinggi antara *manajemen talenta* dan kepuasan kerja dibandingkan dengan dua Universitas lainnya. Universitas publik memiliki misi dan visi sendiri yang perlu dicapai. Strategi yang berbeda dapat digunakan dalam manajemen talenta untuk mendapatkan hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel manajemen talenta dan kepuasan kerja. Adapun perbedaannya yaitu adanya tambahan variabel kepemimpinan autentik sebagai variabel eksogen dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian juga dilakukan di tempat yang berbeda.

Safari *et.al*, (2014) dalam “*The Effect of Implementation of Talent Management on Job Satisfaction governmental organization*” meneliti 167 sampel secara random. Hasil penelitian ini menegaskan pendapat yang disajikan bahwa ada indikator umum antara manajemen talenta dan kepuasan kerja staf. Komponen manajemen talenta berdampak positif pada kepuasan kerja yang ada dalam penelitian ini. Kepuasan kerja dianggap sebagai ukuran yang tepat untuk menilai dan mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menerapkan manajemen talenta. Adapun kesamaan dengan penelitian ini akan dilakukan yaitu menggunakan variabel manajemen talenta dan kepuasan kerja. Adapun perbedaannya yaitu adanya tambahan variabel kepemimpinan autentik sebagai variabel eksogen dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian ini juga dilakukan di tempat yang berbeda.

### **2.1.6 Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Kepuasan Kerja dimediasi Keterikatan Kerja**

Pemimpin autentik yang mengedepankan keterbukaan dan kepercayaan akan mendapatkan respon yang sama dari bawahan, yaitu bawahan memiliki rasa percaya kepada pemimpin (Walumbwa *et.al*, 2010). Komponen kepemimpinan autentik (kesadaran diri, pemrosesan seimbang, internalisasi perspektif moral, dan transparansi relasional) menunjukkan integritas, kehormatan dan transparansi relasional) menunjukkan integritas, kehormatan dan kepercayaan dari pemimpin autentik (Ilies *et.al*, 2005). Ketika bawahan mempersepsikan pemimpin mereka sebagai pemimpin yang autentik, terbuka, dapat dipercaya, serta melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, bawahan akan merespon secara positif dalam pekerjaannya, menimbulkan keterikatan yang lebih tinggi (Avolio *et.al*, 2004; Wong dan Cummings, 2009 dalam Wong dan Laschenger, 2012)

Selain itu, McBain *et.al*, (2007) juga menyatakan bahwa keterikatan kerja akan muncul dengan adanya komitmen manajemen dan pemimpin dalam membimbing karyawan serta lingkungan kerja yang dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan peranan karyawan. Jika hal ini dilakukan, secara psikologis karyawan akan merasa diri mereka penting bagi organisasi (*sense of meaningfulness*). Perasaan tersebut menjadi salah satu anteseden dari kepuasan kerja. Selanjutnya, keterikatan berkualitas tinggi berpengaruh positif terhadap perilaku dan *outcome* yang dirasakan karyawan, yaitu, meningkatkannya

kepuasan kerja. Kemudian juga hasil penelitian Rofiq (tidak dipublikasikan, 2018) menjelaskan bahwa keterikatan kerja memediasi pengaruh positif kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu**

No	Penulis, Judul dan Analisis	Variabel	Hasil
1	<p>Fredrick W. Stander Leon T. de Beer Marius W. Stander (2015)</p> <p><i>Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector</i></p> <p><i>Journal of Human Reasource Management</i>, 13(1), 675-687</p> <p>Alat analisis : IBM SPSS AMOS 20.</p> <p>Sampel : 623 Responden</p>	<p>Kepemimpinan Autentik (Neider &amp; Schriesheim, 2011)</p> <p>Optimism (Luthans <i>et.al</i>, 2007)</p> <p>Trust in The Organisation (Ferres &amp; Travagline, 2003)</p> <p>Keterikatan Kerja (Schaufeli <i>et.al</i>, 2002)</p>	<p>Halis penelitian menunjukan bahwa kepemimpinan autentik dapat menjadi pemoderasi <i>optimism</i> dan <i>trust</i>. Kemudian <i>optimism</i> dan <i>trust</i> memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja.</p>
2	<p>Sandra Penger Matej Cerne (2014)</p> <p><i>Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach</i></p> <p><i>Economic Research-ekonomska Isttrazivanya</i>, 27(1), 508-526.</p> <p>Alat analisis : LISREL 8.80 Sampel : 289 anggota dari 23 Pengawas Tim</p>	<p>Kepemimpinan Autentik (Walumbwa, <i>et.a</i>, 2008)</p> <p>Kepuasan Kerja (Hackman &amp; Oldham, 1980)</p> <p>Keterikatan Kerja (Schaufeli dan Bakker, 2004)</p>	<p>Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Hubungan antara kepemimpinan autentik dan kepuaan kerja dimediasi oleh persepsi dukungan atasan. Kemudian dukungan atasan juga memediasi kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja.</p>
3	<p>Victor Seco Miguel Pereire Lopes (2013)</p>	<p>Kepemimpinan Autentik (Walumbwa <i>et.al</i>, 2008)</p>	<p>Secara signifikan terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan autentik dengan keterikatan kerja. Namun,</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p><i>Calling for Authentic Leadership : The Moderator Role of Calling on the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement.</i></p> <p>Industri : Sekolah  <i>Journal of Leadersip</i>, 2(4), 95-102                      Alat analisis <i>Multiple Regression</i>                      Sampel : 326 Responden</p>	<p>Orientasi Kerja (Wrzesniewski <i>et.al</i>,1997)</p> <p>Keterikatan Kerja (Schaufeli &amp; Bakker , 2003)</p>	<p>hubungan kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja masih dapat dibuktikan dengan adanya peran <i>Calling</i> sebagai variabel moderator yang terbukti signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja.</p>
4	<p>Jyotsna Bhatnagar (2017)</p> <p><i>Talent management Strategy of Employee Engagement in India ITES Employee : Key to Retention Employee Relation</i></p> <p><i>International Journal Vol. 29 No. 6</i></p> <p>Analisis menggunakan SPSS                      Sampel :272 responden</p>	<p>Manajemen Talenta (Heinen &amp; O'Neill, 2004)</p> <p>Keterikatan Kerja (Luthans &amp; Peterson, 2002)</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan yang baik dapat menyebabkan retensi tinggi, tetapi hanya untuk waktu yang terbatas di sektor ITES. Kebutuhan akan konstruk keterlibatan karyawan yang lebih ketat ditunjukkan oleh penelitian ini.</p>
5	<p>Jimmy Sadeli (2017)</p> <p><i>The influence of Leadership Talent Management, Organizational Support on Employee Engagement.</i></p> <p><i>International Research Journal of Business studies</i>, Vol. 5, No. 3</p> <p>Alat Analisis :  <i>Structural Equation Modeling (SEM) &amp; Chi Square</i></p>	<p>Kepemimpinan (Coleman, 2006)</p> <p>Manajemen Talenta (Capelli, 2008)</p> <p>Budaya Organisasi (Schein, 1996)</p> <p>Keterikatan Kerja (Saks, 2006)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa perilaku kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi mediasi (praktek manajemen talenta, budaya organisasi dan <i>perceived organizational support</i>), sedangkan kepemimpinan transaksional harus berinteraksi dengan perilaku kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi variabel mediasi. Praktik manajemen talenta maupun budaya organisasi mempengaruhi keterikatan kerja, smantara <i>perceived organizational support</i> secara tidak langsung mempengaruhi keterikatan kerja.</p>
6	<p>Nurul Ezaili Alias                      Norzanah Mohd Noor                      Roshidi Hassan (2017)</p> <p><i>Examining The Mediating Effect of Employee Engagement on The Relationship between Talent Management practices and</i></p>	<p>Manajemen Talenta (Alias, <i>et.al</i>, 2017)</p> <p>Keterikatan Kerja (Glenn, 2006)</p> <p>Retensi Karyawan</p>	<p>Temuan menunjukkan praktik manajemen bakat (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, serta penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan kerja. Juga ditemukan bahwa keterikatan kerja memiliki korelasi positif dengan retensi</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p><i>Employee Retention in The Information and Thecnology (IT) Organization in Malaysia.</i></p> <p><i>Journal of Human Resources Management and Labor Studies</i>, Vol. 2, No. 2-June</p> <p>Sampel : 840 responden Alat analisis : SPSS 20.0</p>	<p>(Mohlala, <i>et.al</i>, 2012)</p>	<p>karyawan. Keterikatan kerja memediasi hubungan antara praktik manajemen talenta dan retensi karyawan secara individual.</p>
7	<p>Alejandro Orgambidez-Ramos Helena de Almeida (2017)</p> <p><i>Work Engagement, Social Support and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff : A Winning Combination</i></p> <p><i>Science Direct Applied Nursing Reaserch</i></p> <p>Industri : Medis di Portugal</p> <p>Alat analisis : Analisis Regresi Hierarki</p> <p>Sampel : 215 karyawan</p>	<p>Dukungan Sosial (Karasek &amp; Theorell, 1990)</p> <p>Keterikatan Kerja (Schaufeli <i>et.al</i>, 2002)</p> <p>Kepuasan Kerja (Lima <i>et.al</i>, 1994)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap munculnya kepuasan kerja. Penelitian ini juga membuktikan bahwa <i>social support</i> memberikan pengaruh moderator pada hubungan antara keterikatan kerja dengan kepuasan kerja.</p>
8	<p>Maria Karanika-Murray Nikita Duncan Halley M. Pontes Mark D. Griffiths (2015)</p> <p><i>Organization identifikasi, work engagement and jo satisfaction</i></p> <p><i>Journal of Managerial Psychology</i></p> <p>Karyawan di 3 organisasi di Inggris sebanyak 177 responden</p>	<p>Identifikasi Organisasi, (Mael &amp; Ashforth, 1992,1995)</p> <p>Keterikatan Kerja, (Schaufeli <i>et.al</i>, 2006)</p> <p>Kepuasan Kerja (Hackman &amp; Oldham, 1980)</p>	<p>Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh identifikasi organisasi dan kepuasan kerja dimediasi dipengaruhi oleh identifikasi organisasi dengan dimediasi keterikatan kerja.</p>
9	<p>Ologbo C. Andrew Saudah Sofian (2012)</p> <p><i>Individual Factors and Work Outcomes of Eployee Engagement</i></p> <p><i>Procedia – Social and Behavioral Sciences 40 (2012) 498-508</i></p>	<p>Keterikatan Kerja (Saks, 2006)</p> <p>Kepuasan Kerja (Smith <i>et.al</i>, 1969)</p>	<p>Temuan penelitian mendapatkan perbedaan yang signifikan antara keterikatan kerja dan organisasi. Dukungan kerja sebagai faktor individu utama yang mempengaruhi baik ukuran keterikatan kerja maupun hasil kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>104 pegawai SDM di Inland Revenue Board of Malaysia</p> <p>Alat analisis : Mean, standar deviasi, uji t dan rgresi berganda.</p>		
10	<p>Hassan Darvish Faezeh Rezaei (2011) <i>The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment</i>  <i>Management &amp; Marketing Challenges for the Knowledge Society (2011)</i> Vol. 6, No. 3, pp. 421-436</p> <p>Alat analisis : SPSS 18.0. Sampel : 80 Responden</p>	<p>Kepuasan Kerja (Rothe &amp; Brayfield, 1951) Kepemimpinan Autentik (ALQ, Versi 1.0 Rater, 2007)</p>	<p>Ada korelasi yang bermakna dan positif antara kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan komitmen tim. Dapat disimpulkan juga bahwa tim dengan karakteristik yang lebih autentik dalam pemimpin mereka memiliki karyawan lebih puas dan berkomitmen dalam bekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi pengikut kepemimpinan autentik yang positif berhubungan dengan kepuasan kerja individu dan komitmen tim.</p>
11	<p>Carol A. Wong Heather K.S. Laschinger (2012)  <i>Authentic Leadership, Performance and Job Satisfaction : The Mediating role of Empowerment</i> <i>Journal of Advanced Nursing, Blackwell Publishing Ltd</i></p> <p>Alat analisis : SPSS 19.0 Sampel : 280 Responden</p>	<p>Kepemimpinan Autentik (Avolio <i>et.al</i>, 2007) &amp; (Walumbwa <i>et.al</i>, 2008)</p> <p>Kepuasan Kerja (Quinn &amp; Shepard 1974) dimodifikasi Pond &amp; Geyer (1991) dan Rice <i>et.al</i>, (1991)</p> <p><i>Performance</i> Roe <i>et.al</i>, (2000)</p>	<p>Kepemimpinan autentik secara signifikan dan positif mempengaruhi pemberdayaan strukturan staf perawat, dan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin banyak manajer dilihat sebagai autentik mereka maka pemberdayaan, kepuasan kerja dan kinerja akan semakin meningkat.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

<p>12</p>	<p>Jang-Hum Yon Jae-Boong Kim Kil-Man Ko Soon –Ho Park (2016)</p> <p><i>A Study of Relationship of Authentic Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Self-efficacy</i></p> <p><i>Indian Journal of Science and Technology</i>, Vol 9(26)</p> <p>SPSS 20.0 / AMOS 20.0 program.</p> <p>Sampel : 248 Responden</p>	<p>Kepuasan Kerja (Cook J &amp; Wall T., 1920)</p> <p><i>Organizational Commitment</i> (Mowday <i>et.al</i>, 1982)</p> <p>Kepemimpinan Autentik (Linda &amp; Chester, 2011)</p> <p><i>Self-efficacy</i> (Jones, 1995)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan hanya kesadaran diri diantara faktor tingkat kepemimpinan autentik dari pemimpin perusahaan yang menunjukkan signifikansi secara statistik berpengaruh pada kepuasan kerja. Ini adalah mengenai efek langsung dari kepemimpinan autentik pada sikap dan perilaku para pengikut. Hal ini diasumsikan bahwa tidak ada efek langsung karena kepemimpinan autentik tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung tetapi perlu efek dan variabel mediasi</p>
<p>13</p>	<p>Eglal Hafez Reem AbouelNeel Eahab Elsaid (2017)</p> <p><i>An Exploratory Study on How Talent Management Affects Employee Retention and Job Satisfaction for Personnel Administration in Ain Shams University Egypt</i> Industri : Universitas di Mesir</p> <p><i>Journal of Management and Strategy</i>, Vol. 8, No. 4; 2017</p> <p>Sampel : 105 Responden</p>	<p>Manajemen Talenta (Hafez <i>et.al</i>, 2017)</p> <p>Kepuasan Kerja (Smith <i>et.al</i>, 1969)</p>	<p>Manajemen talenta dengan dimensi (<i>mitivating outstanding perpormance, training and development, job enrichment</i>) memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan tetapi tidak mmiliki dampak yang signifikan terhadap variabel demografi sampel (jenis kelamin, usia, pendidikan dan pngaalaman)</p>

Lanjutan Tabel 2.1

14	<p>Kamal M.Y. Lukman Z.M (2017)</p> <p><i>The Influence of Talent Management Practices on Job Satisfaction</i></p> <p><i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i> 2017, Vol. 7, No. 7 ISSN: 2222-6990</p> <p>Alat analisis : IBM Statistical</p> <p>Sampel : 238 Responden</p>	<p>Manajemen Talenta (Abraham, 2015)</p> <p>Kepuasan Kerja (Mustafa, 2012)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan moderat antara manajemen talenta dan kepuasan kerja. Namun, salah satu universitas mendapatkan korelasi yang sedikit lebih tinggi antara manajemen talenta dan kepuasan kerja dibandingkan dengan dua Universitas lainnya.</p>
15	<p>Naser Hamidi Hassan Saberi Mohamad Safari (2014)</p> <p><i>The Effect of implementation of Talent Management on Job Satisfaction Governmental Organizations</i></p> <p>JNAS Journal-2014-3-1/100-113 ISSN 2322-5149 ©2014 JNAS Alat Analisis : Statistik IBM SPSS Statistic 21, 167 sampel</p>	<p>Manajemen Talenta</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Hasil penelitian menegaskan pendapat yang disajikan bahwa ada indikator umum antara manajemen talenta dan kepuasan kerja staf. Komponen manajemen talenta berdampak positif pada kepuasan kerja yang ada dalam penelitian ini. Kepuasan kerja dianggap sebagai ukuran yang tepat untuk mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menerapkan manajemen talenta.</p>
16	<p>Dr Richard McBain (2007)</p> <p><i>The Practice of Engagement</i></p> <p><i>Melerum Publishing 2007, Volume 6 issue 6 September/oktober 2007</i></p>	<p>Keterikatan Kerja</p>	<p>Keterikatan kerja akan muncul dengan adanya komitmen manajemen dan pemimpin dalam membimbing pegawai serta lingkungan kerja dalam yang dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan pegawai. Jika hal ini dilakukan secara psikologis pegawai akan merasa dirinya penting. Perasaan tersebut merupakan anteseden dari kepuasan kerja</p>



Lanjutan Tabel 2.1

<p>17</p>	<p>Achmad Ainur Rofiq (2018) Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Keterikatan Karyawan Studi di PPPPTK BOE Malang</p> <p>(Tesis S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada (Tidak dipublikasikan)</p> <p>Alat analisis : SmartPLS Sampel : Survey seluruh pegawai PPPPTK BOE Malang</p>	<p>Kepemimpinan Autentik (Walumbwa <i>et.al</i>, 2008)</p> <p>Keterikatan Kerja (UWES Schaufeli &amp; Bakker, 2004)</p> <p>Kepuasan Kerja (Harter <i>et.al</i>, 2015)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. selanjutnya keterikatan karyawan memediasi pengaruh positif kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja. Implikasi utama dari penelitian ini adalah PPPPTK BOE Malang perlu mempertahankan kepemimpinan autentik serta meningkatkan kerja karyawan.</p>
<p>18</p>	<p>Fred Walumbwa Bruce Avolio William Gardner Tara Wernsing Suzanne Peterson (2008)</p> <p><i>Authentic Leadership : Development and Validation of a Theory-Based Meadure</i></p> <p><i>Management Depeartement Faculty Publications. 24</i></p> <p>Analisis : SEM</p>	<p>Kepemimpinan autentik (Hinkin, 1995 dimodifikasi oleh Walumbwa <i>et.al</i>, 2008)</p> <p>Kepuasan kerja (Smith <i>et.al</i>, 1969)</p>	<p>Penelitian ini menyimpulkan ukuran kepemimpinan otentik didasarkan pada asumsi aspek umum atau universal dari apa yang merupakan kepemimpinan otentik itu secara konsisten. Pemimpin mendefinisikan dirinya seperti sadar diri, etis, pembuat keputusan yang seimbang dan transparan. Kemudian kepemimpinan autentik secara positif mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p>
<p>19</p>	<p>Alan J. Dubinsky Steven W. Hartley (1986)</p> <p>A Path-Analytic Study of a Model of Salesperson Performance</p> <p>Academy of Marketing Science Journal of the Academy of Marketing Science Spring 1986, Vol 14, No. 1</p>	<p>Kepuasan Kerja (Dubunsky &amp; Hartley, 1986)</p>	<p>Komponen penelitian yang baru untuk penelitian manajemen penjualan memberikan dukungan untuk penyelidikan variabel baru (seperti keterlibatan kerja), dan menawarkan hasil yang mengecewakan, tetapi bermanfaat, mengenai kemandirian pemantauan diri sebagai prediktor persepsi peran dan kinerja pekerjaan.</p>
<p>20</p>	<p>Wilmar B. Schaufeli Marisa Salanova Vicente Gonzalez-Roma Arnold B. Bakker (2008)</p> <p><i>The Measurement of Engagement and Burnout : A Two sample confirmatory Factor Analytic</i></p>	<p>Keterikatan Kerja (Salanova &amp; Schaufeli, 2000) kemudian dimodifikasi oleh (Scaufeli <i>et.al</i>, 2008)</p>	<p>Hasil penelitian tampaknya mengkonfirmasi bahwa sampai batas tertentu kelelahan dan keterlibatan adalah antipode. Artinya, kedua konstruk memiliki hubungan yang cukup negatif, berbagi sekitar seperempat hingga sepertiga dari varian.Namun, harus dicatat bahwa alih-alih</p>

Lanjutan Tabel 2.1

<p><i>Approach</i></p> <p><i>Journal of Happiness Studies 3: 71-92, 2002.</i></p> <p>Sampel 1 314 Student Sampel 2 619 employees Analisis : SEM</p>		<p>komponen berkurang kemandirian profesional tampaknya menjadi elemen keterlibatan. Penelitian memberikan gambaran untuk indikator keterikatan kerja</p>
---	--	---

Sumber : Data Sekunder, diolah (2018)

Berikut rangkuman beberapa tokoh dan pengukuran yang dilakukan :

**Tabel 2.2** Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Pengukur	Pengukuran yang digunakan
Kepemimpinan Autentik	Kepemimpinan Autentik (Avolio <i>et.al</i> , 2007)	<i>Self Awareness, Transparansi, Moral, Balanced Processing</i>	Walumbwa <i>et.al</i> , (2008) ( <i>Self-Awareness, Balanced Processing, Internalize Moral Perspective, Relational Transparency</i> )
	Kepemimpinan Autentik (Walumbwa <i>et.al</i> , 2008)	<i>Self-Awareness, Balanced Processing, Internalize Moral Perspective, Relational Transparency</i>	
	Kepemimpinan Autentik (Linda & Chester, 2011)	<i>Self Conscience, Transparency, Moral and Ethics, Balanced Processing</i>	
	Kepemimpinan Autentik (Neider & Schriesheim, 2011)	Kesadaran diri, Transparansi relasional, Perspektif moral yang diinternalisasi, dan Pemrosesan keseimbangan	
Manajemen Talenta	Manajemen Talenta (Heinen & O'Neill, 2004)	<i>Recruitment, Retain, Development, Motivating outstanding performance, training and development, internalize moral perspective</i>	Hafez <i>et.al</i> , (2017) ( <i>Motivating outstanding performance, training and development, internalize moral perspective</i> )
	Manajemen Talenta (Capelli, 2008)	<i>Recruitment, Retain, Development</i>	
	Manajemen Talenta (Alias <i>et.al</i> , 2017)	<i>Managerial support, Employee career development, Reward Recognitions</i>	
	Manajemen Talenta (Abraham, 2015)	<i>Staffing &amp; recruitment, Training &amp; Development, Rewards &amp; Recognition, Retain Practices</i>	

Lanjutan Tabel 2.2

	Manajemen Talenta (Hafez <i>et al</i> 17)	<i>(Motivating outstanding performance, training and development, internalize moral perspective)</i>	
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja (Cook J dan Wall T., 1920)	(Pekerjaan, Gaji, Promosi, Supervisi, Rekan Kerja, Kondisi kerja)	Dubinsky dan Harley (1986) (Puas dengan pekerjaan saya, puas dengan perasaan pencapaian berharga, puas dengan jenis pekerjaan)
	Kepuasan Kerja (Rothe & Brayfield, 1951)	Brayfield Rothe Index (BRI) : <i>I feel fairly satisfied with my present job, Most days I am enthusiastic about my work, Each day of work seems like it will never end, I find real enjoyment in my work, I consider my job rather unpleasant</i>	
	Kepuasan Kerja (Smith <i>et.al</i> , 1969)	JDI (pekerjaan, supervisi, imbalan, rekan kerja, dan kesempatan promosi)	
	Kepuasan Kerja (Quinn & Shepard, 1974)	<i>The job itself, supervision, promotion, pay, interactions with a boss, customer contact, job freedom, learning opportunities, amount of decision-making, and satisfaction with co-workers</i>	
	Kepuasan Kerja (Hackman dan Oldham, 1980)	<i>particular task attributes, responsibility and knowledge of results, promote job performance and effectiveness</i>	
	Kepuasan Kerja (Dubinsky dan Hartley, 1986)	Puas dengan pekerjaan saya, puas dengan perasaan pencapaian berharga, puas dengan jenis pekerjaan	
	Kepuasan Kerja (Lima <i>et.al</i> , 1994)	Keterlibatan kerja, dukungan sosial dari pimpinan, dukungan sosial dari rekan kerja	
Keterikatan Kera	Keterikatan Kerja (Schaufeli <i>et.al</i> , 2002)	<i>(Vigor, Dedication, Absorption)</i>	Schaufeli <i>et.al</i> , (2008) <i>(Vigor, Dedication, Absorption)</i>
	Keterikatan Kerja (Schaufeli dan Bakker , 2003)	<i>(Vigor, Dedication, Absorption)</i>	

Lanjutan Tabel 2.2

	Keterikatan Kerja (Schaufeli & Bakker, 2004)	<i>(Vigor, Dedication, Absorption)</i>
	Keterikatan Kerja, (Schaufeli <i>et.al</i> , 2006)	<i>(Vigor, Dedication, Absorption)</i>
	Keterikatan Kerja (Saks, 2006)	<i>(Job &amp; Organizational Engagement)</i>
	Keterikatan Kerja (Glenn, 2006)	<i>(Development &amp; Learning, Support, Reward &amp; Recognition)</i>

Sumber : Data Sekunder, diolah (2018)

Dari hasil penelitian terdahulu yang telah di rangkum dalam tabel diatas maka sumbangna yang akan diberikan dalam penelitian selanjutnya adalah penelitian akan memodifikasi alur regresi variabel penelitian sebelumnya dengan menggabungkan variabel kepemimpinan autentik, manajemen talenta, kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Sehingga pada penelitian selanjutnya hubungannya akan menjadi pengaruh kepemimpinan autentik dan manajemen talenta terhadap kepuasan kerja. Keterikatan kerja akan menjadi variabel yang akan memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian selanjutnya akan menggunakan teori-teori yang sudah dirangkum berdasarkan dengan penelitian terdahulu. Teori dan parameter yang digunakan untuk kepemimpinan autentik mengacu pada jurnal yang berjudul “*Authentic Leadership : Development and Validation of A-Theory-Based Measure*” yang dikembangkan (Walumbwa *et.al*, 2008) dengan dimensi *self awarness, Relation transparency, internalizemoral prespective dan balance processing*. Kemudian teori dan parameter manajemen talenta mengacu pada

jurnal yang berjudul “*An Exploratory Study on How Talent Management Affects Employee Retention and Job Satisfaction for Personnel Administration in Ain Shams University Egypt*” ditulis oleh Hafez *et.al*, (2017) dengan indikator *Motivating Outstanding Performance, Training and Development* dan *Job Enrichment*. Selanjutnya teori dan parameter dari kepuasan kerja mengacu pada jurnal yang berjudul “*A Path-Analytic Study of a Model of Salesperson Performance*” yang dikembangkan oleh (Dubinsky dan Harley, 1986) dengan tiga item pertanyaan yaitu, (1) secara umum, saya sangat puas dengan pekerjaan saya. (2) Saya umumnya puas dengan perasaan pencapaian berharga yang saya dapatkan dari melakukan pekerjaan ini. (3) Saya puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan dalam pekerjaan ini. Selanjutnya variabel keterikatan kerja mengacu pada teori dan parameter dalam jurnal “*The Measurement of Engagement and Burnout : A Two sample confirmatory Factor Analytic Approach*” yang dikembangkan (Schaufeli, *et.al*, 2002). Selanjutnya perbedaan secara umum berdasarkan penelitian terdahulu terdapat pada alat analisis data, dimana sebagian besar tidak menggunakan SmartPLS, maka dari itu penelitian selanjutnya akan menggunakan bantuan program SmartPLS versi 3.0. Adapun alasan menggunakan menggunakan PLS karena mampu membuat model banyak variabel independen, dependen dan mediasi (model kompleks), menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross product* yang melibatkan variabel *laten* dependen sebagai kekuatan prediksi (Jogiyanto, 2011).

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kepemimpinan Autentik**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Autentik**

Kepemimpinan autentik menurut Harter *et.al*, (2002) merupakan kepemilikan pengalaman pribadi seseorang mencakup pikiran, emosi, kebutuhan dan preferensi atau kepercayaan pikiran, proses yang ditangkap oleh perintah untuk mengenal diri sendiri dan berperilaku sesuai dengan diri sendiri. Kemudian Luthan dan Avolio (2003) mendefinisikan pemimpin autentik sebagai proses psikologi positif dalam konteks organisasi yang berkembang. Menghasilkan kesadaran diri dan perilaku positif yang diatur oleh pemimpin dan kolega mendorong pengembangan diri yang positif. Pemimpin autentik dapat diartikan sebagai keadaan pikiran dan perilaku positif seorang pemimpin yang mendorong pengembangan positif baik bagi dirinya maupun koleganya. Sedangkan menurut Walumbwa *et.al*, (2008) kepemimpinan autentik telah didefinisikan sebagai pola perilaku yang mempromosikan kesadaran diri, perspektif moral yang diinternalisasikan, proses yang seimbang dan transparansi relasional dalam kepemimpinan. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan autentik dapat diartikan sebagai keadaan pikiran positif maupun perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang mengetahui bagaimana dia berpikir maupun berperilaku berdasarkan pada nilai dan keyakinan yang dimilikinya.

### 2.2.1.2 Karakter Kepemimpinan Autentik

Adapun karakteristik dari kepemimpinan autentik menurut Shamir dan Eilam (2005) adalah bagaimana menyimpulkan kepemimpinan autentik sebagai sosok pemimpin yang memiliki empat atribut yaitu :

- a. Mencapai tingkat pemahaman yang tinggi atas konsep diri (*self-concept*)
- b. Komponen utama dari konsep diri mereka adalah peran seorang pemimpin (*role of the leader*)
- c. Mereka termotivasi oleh tujuan yang mewakili gairah, nilai, dan keyakinan utama mereka sendiri (*their goals are self-cocordant*)
- d. Perilaku mereka sepenuhnya menunjukkan perasaan diri (*self-exself-expressive*)

### 2.2.1.3 Komponen Pengembangan Kepemimpinan Autentik

Untuk mengembangkan atau memberikan dampak positif dari kepemimpinan autentik Avolio dan Gardner (2005) merangkum komponen di dalam pengembangan kepemimpinan autentik menjadi sembilan bagian yaitu sebagai berikut :

- a. *Positive pshycologi capitat* : didefinisikan sebagai kapasitas kepercayaan diri, optimisme, harapan dan kegembiraan atas diri pribadi seorang pemimpin autentik. Psikologi positif ini diposisikan untuk meningkatkan kesadaran diri dan perilaku pengaturan diri seorang pemimpin sebagai bagian dari proses pengembangan diri yang positif. Kapasitas psikologi positif yang menyatakan keterbukaan terhadap pengembangan dan

perubahan dapat memiliki peran penting dalam mengembangkan individu, tim, organisasi dan komunitas.

- b. *Positif moral perspective*, digambarkan sebagai sebuah proses pengambilan keputusan yang etis dan transparan dimana pemimpin autentik memanfaatkan dan mengembangkan kapasitas moral, keberhasilan, keberanian dan ketahanan untuk menangani masalah etik dan mencapai tindakan moral yang berkelanjutan.
- c. *Leader self-awareness*, mengacu pada proses di mana seseorang terus menerus memahami bakat unik, kekuatan, tujuan, nilai inti, kepercayaan dan keinginan dan termasuk didalamnya memiliki kesadaran dasar akan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan seseorang. Terdapat empat elemen di dalam *self-awareness* yaitu nilai, kognisi akan identitas, emosi dan motif atau tujuan.
- d. *Leader self-regulation* merupakan proses di mana seorang pemimpin autentik menyelaraskan nilai mereka dengan niat dan tindakanya. Hal tersebut melibatkan proses dimana seseorang menetapkan standar internal (baik yang sudah ada atau yang baru dirumuskan), menilai ketidakcocokan antara standar tersebut dengan hasil aktual atau yang diharapkan serta mengidentifikasi tindakan yang dimaksudkan untuk mendamaikan perbedaan tersebut. Secara rinci, proses *self-regulation*, yaitu pemimpin mencapai keselarasan dan membuat dirinya autentik bergantung pada dua perspektif teoritis. Pertama, *self-determination theory* yang berpendapat



bahwa autentik dicapai melalui proses peraturan yang didorong secara internal, berlawanan dengan standar eksternal. Kedua, keasliannya melibatkan pemrosesan yang seimbang (*balance processing*), transparansi, relasional dan autentik.

- e. *Leadership processes/behavior*. Terdapat dua proses di mana pemimpin autentik mempengaruhi pengikut dan perkembangannya yaitu *emotional contagion* dan *positive social exchange*. *Emotional contagion* berdasar pada dua teori. Pertama, menularkan dan menciptakan spiral positif dalam pembelajaran dan transformasi organisasi. Kedua, penegasan bahwa autentik (melalui *self-awareness* dan *relational transparency*) mendorong afektif positif. Dengan demikian, emosi positif yang dialami oleh pemimpin autentik akan menyebar melalui proses penularan sosial secara positif, mendorong perkembangan emosional dan kognitif anggota organisasi lainnya. *Positive social exchange* menggunakan prinsip timbal balik dan kongruensi nilai untuk menjelaskan proses di mana pemimpin autentik membangun pertukaran sosial yang positif dengan para pengikutnya. Secara spesifik ketika para pemimpin menampilkan pemrosesan informasi diri yang relevan, integritas pribadi dan orientasi relasional autentik yang tidak memihak hubungan pemimpin dengan pengikut akan ditandai oleh tingkat rasa hormat, pengaruh positif dan kepercayaan yang tinggi. Kualitas yang tinggi dan hubungan yang dekat pada gilirannya akan mendorong kongruensi nilai dan respon timbal balik yang lebih besar dalam bentuk perilaku yang

sesuai dengan nilai pemimpin. Timbal balik seperti itu dikemukakan untuk menghasilkan keautentikan yang lebih besar dan kesejahteraan para pengikut.

- f. *Follower self-awareness/regulation.* Pada proses ini, pengikut mengembangkan kejelasan lebih besar tentang nilai, identitas dan emosinya yang pada gilirannya bergerak menuju proses internalisasi regulasi, proses informasi yangimbang dan hubungan yang transparan antara pimpinan dan koleganya serta perilaku autentik. Mereka berusaha untuk mengetahui dan menerima dirinya serta mengatur perilakunya untuk mencapai tujuan sebagian darinya merupakan hasil kongruen dari pimpinan.
- g. *Follower development.* Premis utama dari pengembangan kepemimpinan autentik ialah baik pemimpin maupun pengikut berkembang dari waktu ke waktu karena hubungan keduanya menjadi lebih autentik. Pengikut menginternalisasikan nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut pemimpin. Pengikut mengetahui siapa dirinya, mereka pada gilirannya akan lebih transparan kepada pemimpin, kemudian pada gilirannya akan mendapat keuntungan dalam hal perkembangan diri mereka sendiri.
- h. *Organizational context.* Terdapat empat dimensi penting dari konteks organisasi yang memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dengan kinerja dan secara langsung dapat berkontribusi pada kesadaran pemimpin dan pengikut yaitu ketidakpastian, inklusif, etika dan orientasi kekuatan yang berbasis iklim/budaya. Penyediaan lingkungan dengan akses

keterbukaan terhadap informasi, sumber daya, dukungan dan kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk dipelajari dan dikembangkan akan memberdayakan dan memungkinkan para pemimpin dan koleganya untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa agar para pemimpin dan pengikut menjadi efektif, para pemimpin harus mempromosikan iklim organisasi yang inklusif yang memungkinkan diri mereka dan pengikut terus belajar dan bertumbuh. Konteks ini sebagian dipengaruhi oleh ketidakpastian yang mencirikan konteks lingkungan yang lebih luas sebagai premis utama.

- i. *Veritable and sustained performnce beyond expectations*. Sebuah organisasi dikatakan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan saat menerapkan strategi menciptakan nilai yang tidak sama dengan yang diterapkan oleh pesaing potensial dan ketika perusahaan lain tidak dapat meniru manfaat dari strategi tersebut. *Veritable* mengacu kepada nilai keaslian dan etika yang digunakan untuk mencapai kinerja dan pertumbuhan yang berkelanjutan bahkan pengorbanan pada kinerja yang lebih cepat atau keuntungan finansial.

#### **2.2.1.4 Dimensi dan Pengukuran Kepemimpinan Autentik**

Dalam sebuah penelitian diperlukan dimensi atau pengukuran yang dapat diamati. Walumbwa *et.al*, (2010) menyebutkan terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan autentik sebagai berikut :

- a. *Self-awareness*

Mengacu pada kesadaran pemimpin akan kelemahan, kekuatan, dan tujuan yang dimiliki sama baiknya sebagaimana orang lain melihat kepemimpinannya. *Self-awareness* bersumber dari internal maupun eksternal. Sumber internal terkait dengan pengetahuan pribadi pemimpin yang termasuk didalamnya seperti keyakinan, keinginan, dan perasaan. Sumber eksternal terkait dengan refleksi gambaran diri, tentang bagaimana orang memandang kepemimpinannya.

b. *Relation transparency*

Melibatkan ekspresi pribadi seperti berbagai informasi secara terbuka, mengekspresikan pikiran dan perasaan yang sebenarnya.

c. *Balance processing*

Mengacu pada proses analisis pada seluruh informasi yang relevan secara objektif sebelum membuat keputusan. Pemimpin yang memiliki perilaku ini akan meminta pendapat dan pandangan orang lain yang tidak sependapat dengan mereka saat ini.

d. *Internalized moral perspective*

Mengacu pada perilaku pemimpin yang berpegang teguh pada standar moral dan nilai internal diri pada tekanan eksternal seperti yang berasal dari rekan kerja, organisasi ataupun tekanan sosial.

Parameter yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan autentik mengacu pada jurnal yang berjudul “*Authentic Leadership : Development and Validation of A Theory-Based Measure*” yang dikembangkan Walumbwa *et.al*, (2008) yaitu sebagai berikut :

1. *Self-Awareness*
  - a. Mencari *feedback* untuk meningkatkan interaksi dengan yang lain.
  - b. Tahu secara tepat bagaimana orang lain melihat kemampuannya.
2. *Relational Transparency*
  - a. Mengatakan dengan tepat apa yang dia maksud.
  - b. Mengakui kesalahan ketika dia berbuat kesalahan.
3. *Internalized Moral Perspective*
  - a. Menunjukkan keyakinan pribadinya secara konsisten melalui perbuatannya.
  - b. Membuat keputusan dengan sangat mempertimbangkan nilai keyakinan
4. *Balance Processing*
  - a. Meminta pendapat secara mendalam untuk mengoreksi peran kepemimpinannya saat ini
  - b. Mendengarkan dengan seksama pendapat dari sudut pandang yang berbeda sebelum menarik kesimpulan.

## **2.3.1 Manajemen Talenta**

### **2.3.1.1 Pengertian Manajemen talenta**

Pengertian manajemen talenta yang dikemukakan oleh Capelli (2008) adalah rangkaian strategi organisasi untuk mempersiapkan, mengelola, dan mempertahankan pegawai yang bertalenta. Sedangkan menurut Davis (2009), manajemen talenta melakukan pendekatan dengan terencana dan terstruktur untuk mengelola sumber daya manusia agar orang-orang bertalenta tetap konsisten mendapatkan kinerja dan produktifitas untuk organisasi. Pendapat lain dari Bhatnagar (2017), manajemen talenta merupakan suatu proses yang terstruktur dan mengalir dalam upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berpotensi untuk organisasi melalui pengembangan terencana dan searah yang dilakukan oleh para pimpinan dalam organisasi. Proses ini berkaitan dengan aktivitas pegawai yang memiliki talenta, kemudian menyeleksi mengembangkan dan mempertahankannya. Jadi manajemen talenta dapat kita simpulkan sebagai rangkaian proses dimulai dari merekrut orang-orang yang bertalenta, kemudian mempertahankan pegawai agar tetap berada dalam organisasi dan mengembangkan orang-orang tersebut agar kinerjanya semakin meningkat.

### **2.3.1.2 Proses Manajemen Talenta**

Setiap program dalam organisasi tentunya memiliki proses atau langkah-langkah yang harus dilakukan agar program dapat terealisasi. Proses manajemen talenta yang dikembangkan oleh Capelli (2008) sebagai berikut:

- (1) Menetapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*) : Menyiapkan posisi kunci untuk organisasi dengan membuat rencana pengembangan dan pelatihan yang jelas. Posisi penting yang akan diisi kemudian dituangkan dalam sebuah kriteria agar dapat terukur dan sistematis. Kemudian melakukan serangkaian proses untuk menetapkan kriteria calon pengisi posisi-posisi kunci tersebut.
- (2) Menyeleksi Group Manajemen Talenta (*Talent Pool Selection*) : Proses ini adalah melakukan segala macam usaha untuk mempersiapkan kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai dalam organisasi agar dapat menjadi peserta manajemen talenta. Proses ini melakukan seleksi talenta, yang terdiri dari mengidentifikasi talenta dan menarik talenta untuk bergabung dengan group manajemen talenta.
- (3) Program Percepatan Pengembangan Talenta (*Acceleration Development Program*) : Program ini dibuat untuk menyeleksi program-program pengembangan yang dapat dipercepat agar peserta manajemen talenta yang berprestasi bisa mendapatkan jalur percepatan.
- (4) Menugaskan (*Key Position Assignment*) : Proses ini adalah melakukan penugasan dan penempatan kepada setiap anggota dari program manajemen talenta yang sudah lulus dan mendapatkan kelayakan untuk ditempatkan pada jabatan dan posisi-posisi tertentu yang telah diidentifikasi sebelumnya.
- (5) Mengevaluasi Program (*Monitoring Program*) : Pada proses ini dilakukan aktivitas untuk mengevaluasi dan memonitoring kemajuan setiap aktivitas.

### 2.3.1.3 Pengukuran Manajemen Talenta

Parameter yang digunakan untuk mengukur manajemen talenta mengacu pada jurnal yang berjudul “*An Exploratory Study on How Talent Management Affects Employee Retention and Job Satisfaction for Personnel Administration in Ain Shams University Egypt*” ditulis oleh Hafez *et.al*, (2017). Parameter tersebut meliputi tiga indikator dan sepuluh item manajemen talenta yaitu :

- (1) *Motivating Outstanding Performance*
  - a. Organisasi memotivasi untuk berkinerja tinggi
  - b. Organisasi memberikan kompensasi pegawai bertalenta
  - c. Organisasi memberikan motivasi pegawai bertalenta
- (2) *Training and Development*
  - a. Manajemen berperan penting atas *retensi* pegawai
  - b. Manajemen berperan penting atas kepuasan kerja
  - c. Organisasi memiliki definisi yang jelas tentang manajemen talenta
  - d. Organisasi memiliki peluang pelatihan dan pengembangan yang cukup
- (3) *Job Enrichment*
  - a. Organisasi memiliki definisi yang jelas untuk menentukan pegawai bertalenta
  - b. Organisasi memberi pengayaan kerja yang bermakna untuk pegawai bertalenta
  - c. Organisasi mengidentifikasi pegawai bertalenta



## **2.4.1 Kepuasan Kerja**

### **2.4.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Weiss *et.al*, (1967) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perbandingan yang dilakukan pegawai dan organisasi dalam mencapai dan memelihara kesesuaian antara diri dan lingkungan. Hal ini bisa dilihat dari bagaimana pegawai menyesuaikan diri dengan kebutuhan perusahaan dan sebaliknya bagaimana perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang memperhatikan kebutuhan dan keinginan pegawainya. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan. Namun, seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

Sementara menurut Robin dan Judge (2015) Pengertian kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristik.

### **2.4.1.2 Sudut Pandang Kepuasan Kerja**

Kemudian sebagai pembanding, Rivai (2015), menjelaskan bahwa teori tentang kepuasan dijelaskan dalam beberapa poin, yaitu :

- a. Teori Ketidaksesuaian

Teori ini melakukan pendekatan dengan cara membandingkan antara harapan dan hasil yang didapatkan oleh pegawai. Apabila harapannya dapat terpenuhi bahkan melebihi apa yang diinginkan maka pegawai akan merasakan sebuah kepuasan. Jadi kepuasan kerja akan sangat bergantung dengan apa yang didapatkan oleh seseorang dari organisasi.

b. Teori Keadilan

Teori ini menjelaskan bahwa setiap orang merasa puas ketika terjadi keadilan di dalam proses dan tempat kerjanya. Kemudian komponen yang diukur adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Dalam teori ini dijelaskan pegawai akan membandingkan input, hasil, keadilan dan ketidakadilan antara dirinya dengan orang lain. Bilamana hasilnya seimbang maka pegawai akan merasa puas, namun jika tidak melihat keseimbangan maka akan sebaliknya, yaitu ketidakpuasan yang akan terjadi.

c. Teori Dua Faktor

Dalam teori ini kepuasan dan ketidakpuasan merupakan hal yang berbeda. Teori ini membagi karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu : *Satisfies* (motivator) adalah faktor yang dibutuhkan untuk menjadi sumber kepuasan kerja. Ketika terpenuhinya kebutuhan ini maka akan menyebabkan kepuasan. Kemudian *dissatisfies* (ketidakpuasan) adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi kebutuhan secara biologis. Faktor ini jika dapat terpenuhi maka

seseorang akan merasa puas namun jika hanya memenuhi karyawan tidak akan merasa kecewa, namun tidak merasakan kepuasan.

#### **2.4.1.3 Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinicki (2014) ini berfokus pada berbagai penyebab. Berikut adalah faktor-faktor yang akan memberikan pemahaman yang bisa digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja,

- 1) Pemenuhan Kebutuhan (*Need fulfillment*), faktor ini menyatakan bahwa karakteristik sebuah pekerjaan akan memungkinkan seseorang memenuhi kebutuhannya. Survey yang dilakukan *Society fo Human Resource Management* menghasilkan empat pilihan teratas yaitu gaji, tunjangan, keamanan pekerjaan dan keseimbangan pekerjaan, semua yang berhubungan secara langsung dengan kemampuan pegawai untuk memenuhi berbagai kebutuhan dasar.
- 2) Ketidaksesuaian (*Discrepancies*) merupakan hasil dari ekspektasi yang terpenuhi. Seseorang akan merasa puas ketika keadaan yang terjadi sesuai atau melebihi ekspektasi yang dia inginkan.
- 3) Pencapaian Nilai (*Value attainment*) faktor ini menjelaskan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk memenuhi nilai penting seseorang.
- 4) Keadilan (*Equity*), merupakan fungsi dari seberapa adil seseorang diperlakukan di tempat kerja. Persepsi pegawai diperlakukan di tempat kerja.

Persepsi keadilan pegawai mengenai perlakuan adil di tempat kerja sangat berhubungan dengan keseluruhan kepuasan kerja.

- 5) Komponen Watak dan Genetik (*Dispositional/Genetic components*), secara spesifik, disposisi/genetis didasarkan pada kepercayaan bahwa kepuasan kerja sebagian adalah fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetik. Karenanya, model ini menyatakan bahwa perbedaan individu yang stabil sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

#### **2.4.1.4 Dampak dan Manfaat Kepuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2008) menerangkan beberapa dampak yang didapatkan setelah seseorang mendapatkan ketidakpuasan kerja yaitu:

- a. Seseorang akan meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan baru atau posisi yang baru.
- b. Secara aktif dan teratur akan memperbaiki keadaan termasuk memberikan saran, mendiskusikan permasalahan dengan atasan, dan melakukan aktivitas dengan serikat kerja.
- c. Seseorang akan pasif namun optimis dengan keadaan bahwa akan membaik, membela organisasi ketika ada ancaman dari luar serta mempercayai organisasi.
- d. Membiarkan keadaan semakin memburuk, sering tidak hadir, terlambat terus menerus, buruknya kinerja dan meningkatnya kesalahan.

Setiap organisasi tentunya menginginkan manfaat setelah pegawainya mendapatkan kepuasan kerja. Organisasi yang mampu memberikan kepuasan kerja pada pegawainya maka akan memperoleh banyak sekali manfaat. Menurut Nitisemito (2000) manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan
- b. Kerusakan akan dapat dikurangi
- c. Absensi dapat diperkecil
- d. Perpindahan karyawan dapat diperkecil
- e. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan
- f. Ongkos per unit dapat diperkecil

Dengan terwujudnya kepuasan kerja pada karyawan akan memberikan berbagai manfaat untuk perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bukan tidak mungkin setiap organisasi harus menentukan standar kepuasan kerja agar bisa terlaksana dan didapatkan oleh setiap pegawainya.

#### **2.4.1.5 Dimensi dan Pengukuran Kepuasan Kerja**

Dalam mengimplentasikan sebuah teori tentunya harus ada ukuran yang jelas dan dapat terukur secara objektif. Berikut beberapa indikator yang dapat diukur untuk mengetahui ukuran dan pencapaian dari kepuasan kerja. Salah satunya diuraikan kepuasan kerja oleh (Smith *et.al*, 1969), yaitu :

##### **1. Kepuasan Gaji**

Mengacu pada perasaan karyawan akan gaji yang mereka terima, apakah termasuk layak, aman, dan memadai untuk membiayai barang normal

atau barang-barang mewah. Kepuasan akan gaji didasarkan pada perbandingan gaji yang karyawan inginkan dengan gaji yang mereka terima. Imbalan, indikatornya meliputi: gaji yang diterima layak, gaji yang sesuai harapan dan keinginan dan gaji dapat memenuhi kebutuhan.

## 2. Kepuasan Promosi

Mengacu pada perasaan karyawan tentang kebijakan promosi yang diberikan oleh organisasi, apakah promosi sering diberikan, dilaksanakan secara adil, dan memberikan promosi berdasarkan tingkat keahlian atau kemampuan. Kesempatan Promosi, indikatornya meliputi: kebijakan promosi yang adil, pemberian promosi berdasarkan keahlian dan kemampuan dan organisasi memberikan kebijakan promosi.

## 3. Kepuasan Atasan

Kepuasan ini mencerminkan bagaimana karyawan merasa puas atau tidak terhadap atasan mereka, apakah atasan termasuk individu yang memiliki kompetensi, sopan, dan komunikator yang baik. Atasan memberikan imbalan bagi individu yang memiliki kinerja baik, atasan membantu karyawan mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi karyawan dari gangguan yang tidak perlu. Atasan memiliki kepribadian yang baik, serta memiliki nilai-nilai yang sama dengan yang dimiliki oleh karyawan. Atasan, indikatornya meliputi:

- a. Kompetensi yang dimiliki atasan
- b. Atasan memiliki kepribadian yang baik

- c. Atasan memberikan informasi yang jelas
- d. Atasan memberikan bantuan terhadap karyawan
- e. Atasan memberikan sumber daya yang dibutuhkan karyawan

#### 4. Kepuasan Rekan Kerja

Kepuasan ini mengacu pada perasaan karyawan mengenai kolega atau sesama karyawan, apakah rekan kerja termasuk rekan yang cerdas, bertanggungjawab, dapat membantu, menyenangkan, tidak malas, tidak suka gossip, atau membosankan. Rekan kerja, indikatornya meliputi:

- a. Rekan kerja merupakan seseorang yang cerdas
- b. Rekan kerja memiliki tanggungjawab
- c. Rekan kerja senantiasa memberikan bantuan
- d. Rekan kerja adalah seseorang yang tidak membosankan

#### 5. Kepuasan atas pekerjaan

Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri mencerminkan perasaan karyawan tentang tugas pekerjaan yang sebenarnya mereka lakukan, apakah tugas yang dilakukan memberikan tantangan, menarik, dihormati, mengharuskan menggunakan keterampilan yang penting, tidak membosankan, tidak berulang-ulang, dan tidak nyaman. Pekerjaan, indikatornya meliputi:

- a. Pekerjaan yang dilakukan memberikan tantangan
- b. Pekerjaan yang menarik dan tidak membosankan
- c. Pekerjaan mengharuskan menggunakan keterampilan yang penting

Selanjutnya, Weiss *et.al*, (1967) menjabarkan ada 20 indikator yang mendasari terjadinya kepuasan kerja yaitu: aktivitas, kemandirian, variasi, status social, supervise (hubungan manusia), supervise (teknis), nilai moral, keamanan, pelayanan social, otoritas, pemanfaatan kemampuan, kebijakan dan praktik perusahaan, kompensasi, kemajuan, tanggung jawab, kreativitas, kondisi kerja, rekan kerja, pengakuan, serta pencapaian prestasi.

Kemudian Dubinsky dan Harley (1986) mengukur kepuasan kerja dengan 3 indikator :

1. Merasa puas dengan pekerjaan
2. Puas dengan perasaan pencapaian berharga yang didapatkan dari melakukan pekerjaan.
3. Puas dengan jenis pekerjaan yang dilakukan dalam pekerjaan.

Pada penelitian ini mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan indikator yang yang digunakan Dubunsky dan Harley (1986)



## **2.4.2 Keterikatan Kerja**

### **2.4.2.1 Pengertian Keterikatan Kerja**

Kahn (1990:649) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran pekerjaan mereka dalam keterikatan, orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka dan emosi mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Kemudian menurut pendapat Schaufeli *et.al*, (2002) keterikatan kerja merupakan suatu yang positif, memenuhi pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang dicirikan oleh semangat, dedikasi dan pengabdian. Uraian tersebut dapat menjelaskan bahwa keterikatan kerja adalah sebuah rasa keterikatan dan keterlibatan seorang dalam sebuah organisasi dengan ukuran semangat, dedikasi dan pengabdian.

### **2.4.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Keterikatan Kerja**

Secara umum Saks (2006), menjelaskan tiga pengaruh keterikatan kerja, yaitu :

- a. Organisasi : Organisasi akan menjadi penggerak keterikatan kerja ketika ada kesesuaian (visi, misi, dan budaya organisasai) dengan pegawainya.

Budaya organisasi yang dimaksud adalah yang memiliki keterbukaan, suportif dan komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya keterikatan kerja. Hal ini akan membuat persepsi bagi pegawai bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi.

- b. Manajemen dan Kepemimpinan : Keterikatan dibangun membutuhkan waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dalam menciptakan keterikatan kerja pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan diantaranya teknik komunikasi, memberikan *feedback* dan *performa appraisal*. Hal ini menjadi jalan bagi pimpinan untuk menciptakan keterikatan kerja.
- c. *Working life* : Situasi lingkungan kerja yang nyaman akan menjadi pemicu terciptanya keterikatan kerja. Lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Lingkungan yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga.
- Schaufeli *et.al*, (2002) mengungkapkan bahwa hal yang dapat menghilangkan keterikatan kerja ialah:
- Merasakan kekhawatiran terhadap keamanan kerja
  - Perlakuan yang adil, berdasarkan literature keadilan organisasi dan produser, mencakup masalah persamaan gaji atau promosi.
  - Kompensasi yang tidak cukup
  - Tidak diperlakukan dengan penuh hormat dan bermartabat

#### **2.4.2.3 Dimensi dan Pengukuran Keterikatan Kerja**

Perlu adanya pengukuran yang jelas dalam mengetahui ukuran secara objektif mengenai keterikatan kerja. Ada dua dimensi yang jelaskan oleh (Macey, *et.al*, 2009) mengenai pengukuran keterikatan kerja, yaitu:

(1) Keterikatan kerja sebagai energi psikis

Pegawai merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. Keterikatan kerja merupakan keseriusan ketika larut dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*).

(2) Keterikatan kerja sebagai energi tingkah laku:

Bagaimana keterikatan kerja terlihat oleh orang lain. Keterikatan kerja terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:

- a. Pegawai akan berfikir dan bekerja secara proaktif. Kemudian akan mengantisipasi kesempatan untuk mengamnbil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi
- b. Pegawai merasakan tidak terikat pada *job description*, mereka fokus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.
- c. Pegawai secara aktif mencari cara untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan visi perusahaan.
- d. Pegawai pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

Sedangkan indikator keterikatan kerja menurut (Schaufeli *et.al*, 2002), terdiri dari tiga dimensi yaitu:

- a. *Vigor* (semangat) merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan
- b. *Dedication* (dedikasi) ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor dedikasi yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.
- c. *Absorption* (keasyikan) dalam bekerja, pegawai selalu penuh konsistensi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa terlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Pada penelitian ini, pengukuran keterikatan kerja mengacu pada pengukuran yang digunakan Schaufeli *et.al*, (2002)

## **2.1 Hubungan Antar Variabel**

### **2.1.1 Hubungan Kepemimpinan Autentik terhadap Keterikatan Kerja**

Hasil penelitian dari stander *et.al*, (2015) menunjukkan bahan kepemimpinan autentik memiliki hubungan langsung dengan keterikatan kerja. Penger dan Cerne (2014) menunjukkan hasil penelitian bahwa hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan keja secara sebagian dimediasi oleh dukungan supervisor. Penelitian Seco dan Lopes (2013) menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara kepemimpinan autentik dengan keterikatan kerja. Pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai jarang bertemu dengan pimpinanya. Namun hubungan kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja masih dapat dibuktikan dengan adanya peran *calling* sebagai variabel moderator yang terbukti berpengaruh memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja.

$H_1$  : *Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja.*

### **2.1.2 Hubungan Manajemen Talenta terhadap Keterikatan Kerja**

Proses manajemen talenta diawali dengan perekrutan, pengembangan dan promosi karyawan yang berprestasi. Proses manajemen talenta sesuai akan memberikan dampak yang baik pada organisasi dan juga berdampak pada tingkat keterikatan kerja terhadap organisasi dia bekerja. Ketika pembebanan kerja yang diberikan perusahaan kepada pegawai rendah maka keterikatan kerja di dalamnya juga rendah (Bhatnagar, 2007). Manajemen talenta dalam

penelitian ini ditunjukkan pada proses perencanaan karir bersamaan dengan *insentif* dan dukungan organisasional kepada pegawai agar memperoleh keterikatan kerja yang tinggi. Praktek manajemen talenta maupun budaya organisasi mempengaruhi keterikatan kerja, sementara dukungan organisasi secara tidak langsung mempengaruhi keterikatan kerja di mana dimensi dukungan organisasi secara tidak langsung mempengaruhi keterikatan kerja (Sadeli, 2017). Praktek manajemen talenta (dukungan manajerial, pengembangan karir, dan pengakuan dan penghargaan) memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja (Alias *et.al*, 2017). Penelitian ini menekankan pentingnya keterlibatan kerja sebagai mediator hubungan antara manajemen SDM dan kinerja organisasi dalam konteks manajemen talenta.

H<sub>2</sub> : *Diduga terdapat pengaruh signifikan dari manajemen talenta terhadap keterikatan kerja.*

### **2.1.3 Hubungan Keterikatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Salah satu penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap munculnya kepuasan kerja (Ramos and Almeida, 2017). Penelitian ini juga membuktikan bahwa dukungan social memberikan pengaruh moderator pada hubungan antara keterikatan kerja dengan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya menjelaskan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh identifikasi organisasi dan kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh identifikasi organisasi dengan dimediasi keterikatan kerja (Karanika *et.al*, 2015). Temuan selanjutnya mendapatkan perbedaan yang

signifikan antara keterikatan kerja dan organisasi. Dukungan kerja sebagai faktor individu utama yang mempengaruhi baik ukuran keterikatan kerja maupun hasil kerja. Keterikatan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (Andrew dan Sofian, 2012).

H<sub>3</sub> : *Diduga terdapat pengaruh signifikan dari keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja*

#### **2.1.4 Hubungan Kepemimpinan Autetik terhadap Kepuasan Kerja**

Darvish dan Rezaefi (2011) menunjukkan bahwa ada korelasi yang bermakna dan positif antara kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan komitmen tim. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi pengikut kepemimpinan autentik yang positif berhubungan dengan kepuasan kerja individu dan komitmen tim. Wong dan Laschinger (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan Kinerja melalui efek positif pada pemberdayaan. Yon *et.al*, (2016) menunjukkan hanya kesadaran diri diantara faktor tingkat kepemimpinan autentik dari pemimpin perusahaan yang menunjukkan signifikansi secara statistik berpengaruh pada kepuasan kerja. Ini merupakan efek langsung dari kepemimpinan autentik pada sikap dan perilaku para pengikut. Hal ini diasumsikan bahwa tidak ada efek langsung karena kepemimpinan autentik tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung tetapi perlu efek dan variabel mediasi.

H<sub>4</sub> : *Diduga terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja*

### **2.1.5 Hubungan Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja**

Manajemen talenta (motivasi kinerja yang luar biasa, pelatihan dan pengembangan, pengayaan pekerjaan) memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan (Hafez *et.al*, 2017). (Kamal dan Lukman, 2017) menunjukkan ada hubungan moderat antara manajemen talenta dan kepuasan kerja. Namun salah satu universitas mendapatkan korelasi yang sedikit lebih tinggi antara manajemen talenta dan kepuasan kerja dibandingkan dengan dua Universitas lainnya. Jelas, Universitas publik memiliki misi dan visi sendiri yang perlu dicapai. Strategi yang berbeda dapat digunakan dalam manajemen talenta untuk mendapatkan hubungan yang baik dengan kepuasan kerja. Hamidi *et.al*, (2014) menegaskan bahwa manajemen talenta berdampak positif pada kepuasan kerja yang ada dalam penelitian ini. Kepuasan kerja dianggap sebagai ukuran yang tepat untuk mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menerapkan manajemen talenta.

H<sub>5</sub> : *Diduga terdapat pengaruh signifikan manajemen talenta terhadap kepuasan kerja.*

### **2.1.6 Hubungan Kepemimpinan Autentik terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Keterikatan Kerja**

Pemimpin autentik yang mengedepankan keterbukaan dan kepercayaan akan mendapatkan respon yang sama dari bawahan, yaitu bawahan memiliki



rasa percaya kepada pemimpin (Walumbwa *et.al*, 2010). Komponen kepemimpinan autentik (kesadaran diri, pemrosesan seimbang, internalisasi perspektif moral, dan transparansi relasional) menunjukkan integritas, kehormatan dan transparansi relasional) menunjukkan integritas, kehormatan dan kepercayaan dari pemimpin autentik (Ilies *et.al*, 2005). Ketika bawahan mempersepsikan pemimpin mereka sebagai pemimpin yang autentik, terbuka, dapat dipercaya, serta melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, bawahan akan merespon secara positif dalam pekerjaannya, menimbulkan keterikatan yang lebih tinggi (Avolio *et.al*, 2004; Wong dan Cummings, 2009 dalam Wong dan Laschenger, 2012)

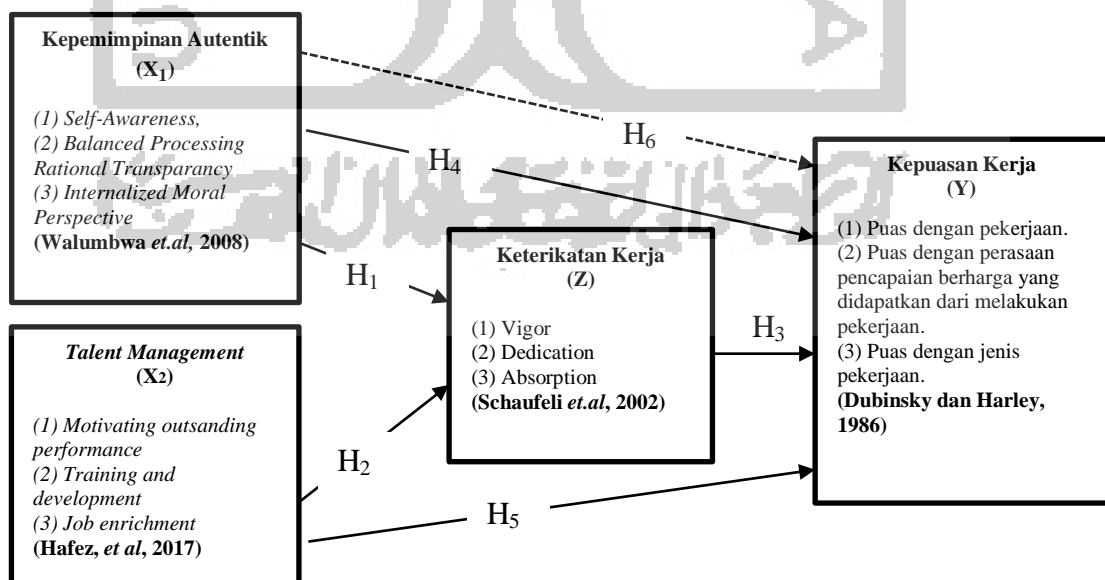
Selain itu, McBain *et.al*, (2007) juga menyatakan bahwa keterikatan karyawan akan muncul dengan adanya komitmen manajemen dan pemimpin dalam membimbing karyawan serta lingkungan kerja yang dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan peranan karyawan. Jika hal ini dilakukan, secara psikologis karyawan akan merasa diri mereka penting bagi organisasi (*sense of meaningfulness*). Perasaan tersebut menjadi salah satu anteseden dari kepuasan kerja. Selanjutnya, keterikatan berkualitas tinggi berpengaruh positif terhadap perilaku dan *outcome* yang dirasakan karyawan, yaitu, meningkatkannya kepuasan kerja. Berdasarkan literature tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

*H<sub>6</sub> : Keterikatan karyawan memediasi pengaruh positif kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja.*

## 2.2 Kerangka Pikir Penelitian

Menurut sekaran dan Bougie (2013) kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Dari kerangka teoritis bisa disusun hipotesis yang dapat diuji untuk mengetahui apakah teori yang dirumuskan valid atau tidak. Lalu kemudian selanjutnya akan dapat diukur dengan analisis statistik yang tepat.

Mengacu pada teori dan penelitian terdahulu terdapat hubungan antara variabel yang diantaranya adalah manajemen talenta, kepemimpinan autentik, keterikatan kerja dan kepuasan kerja. Kepemimpinan autentik mengacu pada parameter penelitian Walumbwa *et.al*, (2008), manajemen talenta mengacu pada parameter penelitian Hafez *et.al*, (2017), kepuasan kerja mengacu pada parameter penelitian Dubinsky & Hartley (1986) dan keterikatan kerja mengacu pada parameter penelitian yang dilakukan Scaufeli *et.al.*, (2002). Penulis membangun model penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan dugaan logis antara dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji (Sekaran dan Bougie, 2013). Berdasarkan variabel-variabel yang akan diteliti dan jawaban sementara yang bersumber dari penelitian terdahulu maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.  $H_1$  : Kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja
2.  $H_2$  : Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja
3.  $H_3$  : Keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
4.  $H_4$  : Kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
5.  $H_5$  : Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
6.  $H_6$  : Kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dimediasi keterikatan kerja