

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan memberikan gambaran mengenai hasil dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan otentik, kepercayaan organisasi, perilaku inovatif dan kinerja perusahaan tentunya sudah ada dilakukan sebelumnya. Beberapa penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini akan di jadikan acuan dalam penelitian ini untuk mendukung hipotesis dari penelitian ini dan mendukung hasil dari penelitian ini.

2.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Perilaku Inovatif

Penelitian tentang kepemimpinan otentik sudah mulai meluas dan masih banyak konteks-konteks tertentu yang masih belum diteliti. Kepemimpinan otentik merupakan konsep umum yang bisa diletakan dalam beberapa konteks seperti organisasi atau perusahaan. Sehingga penelitian tentang kepemimpinan otentik bisa sangat luas dan memberikan peluang untuk melakukan penelitian–penelitian selanjutnya.

Pentingnya kepemimpinan otentik di dalam perusahaan atau organisasi juga di dukung oleh penelitian Kim (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan dan kinerja perusahaan. penelitian ini menggunakan beberapa teknik statistik seperti

prosedur bootstrap dan struktural pemodelan persamaan (SEM). Sebanyak sekitar 2.500 pekerja Korea dipilih sebagai calon peserta survei, dan dari jumlah ini, 365 pekerja berpartisipasi dalam online survei.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Khan (2010), menyatakan bahwa pemimpin otentik memiliki pengaruh positif pada sikap dan perilaku karyawan yang pada akhirnya mengarahkan organisasi menuju peningkatan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan mengidentifikasi, dengan bantuan tinjauan literatur, konstruksi baru dari Keaslian, Pemimpin Otentik, dan lebih jauh pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Karena, ini benar-benar baru dalam membangun domain kepemimpinan. Ini telah diperkenalkan / dikembangkan dalam konteks organisasi baru-baru ini untuk menghindari praktik yang tidak etis dan tidak diinginkan oleh para pemimpin di dalam organisasi.

Penelitian Muceldili (2013), mengatakan dalam penelitiannya tentang pengaruh kepemimpinan otentik terhadap perilaku inovatif saling berpengaruh, dalam organisasi atau perusahaan yang terdapat kepemimpinan otentik maka akan dapat meningkatkan perilaku inovatif pada karyawan dalam perusahaan tersebut. Penelitian lain yang dilakukan oleh Huang (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif dan juga terhadap kesejahteraan karyawan pada perusahaan atau organisasi tersebut.

Carmeli (2006) mengatakan dalam penelitiannya bahwa dengan kepemimpinan yang otentik akan meningkatkan perilaku inovatif karyawan dan juga berdampak

pada masa kerja karyawan dimana karyawan yang semakin inovatif akan semakin lama bekerja dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya, yaitu melakukan analisis hubungan variabel kepemimpinan otentik terhadap variabel perilaku inovatif.

Tabel 2.1

Riview Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Perilaku Inovatif

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	Hyo kyoung kim (2014) <i>The effect of authentic leadership on employees attitudes behaviors and performance in a korean context</i>	1. <i>Authentic leadership</i> (Walumbwa. 2008) 2. <i>Self efficacy</i> (Rigotti. 2008) 3. <i>Trust</i> (Cook & Wall. 1980) 4. <i>Work engagement</i> (Schaufeli. 2006) 5. <i>Performance</i> (Welbourne. 1998)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang otentik memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap perilaku inovatif.
2.	Shahid Nawaz Khan (2010). <i>Impact of Authentic Leaders on Organization Performance</i>	1. <i>Authenticity</i> (Avolio & Gardner. 2005) 2. <i>Authentic Leaders</i> (Luthans & Avolio 2003) 3. <i>Organization Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki pengaruh positif pada sikap dan perilaku karyawan.

Lanjutan tabel 2.1

3.	Bursa Muceldili, Halun Turan, Oya erdil (2013) <i>The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness</i>	1 <i>Authentic leadership</i> (Walumbwa. 2007) 2 <i>Innovativeness</i> (Jimenez & Valle. 2011) 3 <i>Creativity</i> (Zhou & George. 2001)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki hubungan positif dengan karyawan Kreativitas. kreativitas karyawan memiliki dampak positif pada inovasi dan AL memiliki positif hubungan dengan inovasi.
4.	Peiyan Huang (2017) <i>A Framework for Research and Practice:Relationship among Authentic Leadership,Employee Well-Being, Organizational Innovative Climate and Innovative Behavior</i>	1 <i>Authentic Leadership</i> (Walumbwa. 2008) 2 <i>Employee Well-being</i> (Zheng. 2015) 3 <i>Organizational Innovative Climate</i> (Woodman. 1993) 4 <i>Behavior Inovatif</i> (Suliman. 2013)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berhubungan positif dengan perilaku inovatif.
5.	Abraham carmeli (2006) <i>Self leadership skills and innovative behavior at work</i>	1 <i>Self leadership</i> (Manz & Sims. 1980) 2 <i>Innovative behavior</i> (Scot & Bruce. 1994)	Hasil penelitian mengatakan bahwa kepemimpinan mandiri adalah positif dengan penilaian diri dan perilaku inovatif.

Sumber : Data sekunder diolah pada tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 5 buah jurnal yang dijadikan sebagai referensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara kepemimpinan otentik terhadap perilaku inovatif. Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik pada suatu perusahaan atau organisasi besar ataupun kecil menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dengan perilaku inovatif pada karyawan atau pada anggota suatu organisasi.

2.1.2 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja

Perlunya kepemimpinan otentik didalam perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kinerja didalam perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Destriandi (2016) melakukan penelitian tentang kepemimpinan otentik terhadap kinerja perusahaan, dalam penelitian tersebut data responden dianalisis untuk menguji apakah kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuisioner yang disebarkan untuk Dinas kelautan dan Perikanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Ribeiro (2017) Mengatakan dalam penelitiannya bahwa komitmen afektif memediasi hubungan antara AL dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, keaslian pemimpin mempromosikan komitmen afektif karyawan yang, pada gilirannya, meningkatkan individu mereka kinerja.

Smith, (2009) juga mengatakan dalam penelitiannya bahwa Kepemimpinan otentik mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap performance dengan trust management sebagai variabel mediasi. Khan (2010) mengatakan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui perilaku inovatif.

Malik (2018) mengatakan hal yang sama dalam penelitiannya yang dilakukan di india bahwa kepemimpinan otentik setelah dianalisis menggunakan model efek

acak menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dalam perusahaan.

Tabel 2.2

Riview Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	Wanki destriandi (2016) Kepemimpinan otentik dan kepercayaan sebagai prediktor kinerja anggota kelompok binaan dinas kelautan dan perikanan di kabupaten kaur	1 Kepemimpinan otentik (Walumbwa. 2008) 2 Kepercayaan (McKnight. 2002) 3 Kinerja (Sedarmayanti. 2001)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan dan kinerja perusahaan di dinas kelautan dan perikanan di kabupaten kaur.
2.	Neuza ribeiro (2017) <i>Authentic leadership and performance, the mediating role of employees affective commitment</i>	1 <i>Authentic leadership</i> (Walumbwa. 2008) 2 <i>Affective commitment</i> (Allen & Meyer. 2000) 3 <i>Performance</i> (Staples. 1999)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempromosikan komitmen afektif karyawan yang, pada gilirannya, meningkatkan individu dan kinerja perusahaan.
3.	Rachel clapp smith, (2009) <i>Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis</i>	1 <i>Authentic leadership</i> (Avolio. 2005) 2 <i>Psychological capital</i> (Luthans & Avolio. 2007) 3 <i>Trust</i> (Carlk & Payne. 1997) 4 <i>Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap performance dengan trust management sebagai variabel mediasi.

Lanjutan tabel 2.2

4.	Shahid Nawaz Khan (2010). <i>Impact of Authentic Leaders on Organization Performance</i>	1. <i>Authenticity</i> (Avolio & Gardner. 2005) 2. <i>Authentic Leaders</i> (Luthans & Avolio 2003) 3. <i>Organization Performance</i>	Hasil penelitian meunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki pengaruh positif pada sikap dan perilaku karyawan yang pada akhirnya mengarahkan organisasi menuju peningkatan kinerja.
5.	Malik, N (2018) <i>Authentic Leadership an atecedent for contextual performance of indian nurses</i>	1. <i>Authentic Leadership</i> (Avolio. 2004) 2. <i>Pyschological Capital</i> (Luthans. 2007) 3. <i>Autonomy</i> (Luthans. 2006) 4. <i>Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja.

Sumber : Data sekunder diolah pada tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 5 buah jurnal yang dijadikan sebagai refrensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara kepemimpinan otentik terhadap kinerja. Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik pada suatu perusahaan atau organisasi besar ataupun kecil menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan singnifikan dengan kinerja pada suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.3 Pengaruh Kepercayaan Organisasi Terhadap Perliaku Inovatif

Kepercayaan terhadap organisasi atau perusahaan merupakan hal penting dan harus dimiliki oleh karyawan supaya karyawan dapat bekerja lebih baik dan dapat memaksimalkan kreatifitas atau perilaku inovatif karyawan. Ada beberapa penelitian yang mengatakan hal yang sama bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap

perilaku inovatif. Lee (2008) menemukan dalam penelitian yang dilakukan pada perusahaan korea menunjukkan bahwa hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa kepercayaan organisasi akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pada karyawan dalam perusahaan tersebut.

Hughes (2018) mengatakan dalam penelitiannya juga menemukan hal yang sama bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap perilaku inovatif sehingga karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap perusahaannya akan semakin berperilaku inovatif didalam bekerja. Spreitzer (2009) mengatakan dalam penelitiannya dimana kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap perilaku inovatif dan juga konektivitas atau hubungan pada masing-masing karyawan semakin membaik, sehingga karyawan semakin percaya dengan perusahaannya maka akan semakin berperilaku inovatif dalam perusahaan tempat dia bekerja.

Khalid (2018) mengatakan dalam penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi akan meningkatkan perilaku inovatif pada karyawan dan juga meningkatkan keterikatan kerja, selain itu ada penelitian Kim (2015) yang mengatakan hal yang sama bahwa kepercayaan organisasi dapat meningkatkan perilaku inovatif dan meningkatkan *knowledge sharing* sehingga karyawan semakin baik dalam meningkatkan kreatifitas dalam bekerja.

Tabel 2.3

Riview Jurnal Pengaruh Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	Seok Hwan Lee (2008) <i>The Effect of Employee Trust and Commitment on Innovative Behavior in the Public Sector: An Empirical Study</i>	1 <i>Commitment</i> (Williams. 2005) 2 <i>Trust</i> (Mayer. 2005) 3 <i>Innovative behavior</i> (Janssen. 2000)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa perilaku inovasi terjadi ketika karyawan publik Korea menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi pada kelompok rekan kerja.
2.	Mathew Hughes (2018) Innovtive Behaviour, trsut, and preceived workplace performance	1 <i>Innovatie behaviour</i> (De Jong. 2015) 2 <i>Trust</i> (Mayer. 2002) 3 <i>Preceived workplace performance</i>	Hasil penelitian mengatakan bahwa <i>innovative behaviours</i> berpengaruh terhadap kinerja dan juga kepercayaan
3.	Abraham Carmeli, & Gretchen M. Spreitzea (2009) <i>Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative behaviours at work</i>	1 <i>Thriving</i> (Grant. 2005) 2 <i>Innovative behaviours</i> (Scoot & Bruce. 1994) 3 <i>Connectivity</i> (Lossada. 1999) 4 <i>Trust</i> (Robinson. 1996)	Hasil penelitian mengatakan bahwa konektivitas memediasi hubungan antara kepercayaan dan berkembang, dan berkembang memediasi hubungan antara konektivitas dan perilaku inovatif

Lanjutan tabel 2.3

4.	<p>Muhammad Anwar ul Haq, Muhammad Usman, & Shaista Khalid (2018)</p> <p><i>Employee, Empowerment, trust, and innovative behaviours: Testing a Path Model</i></p>	<p>1 <i>Empowerment</i> (Wilk. 2001) 2 <i>Trust</i> (Mayer. 2005) 3 <i>Innovative behaviours</i> (De jong. 2010)</p>	<p>Hasil penelitian mengatakan bahwa kepercayaan sebagai variabel mediasi mempengaruhi empowerment dan innovative behaviours</p>
5.	<p>Hyo Min Seo, Min Cheol Kim, Kyong Gro Chang, & Taehee Kim (2015)</p> <p><i>Influence of interpersonal trust on innovative behaviours of service workers: Mediating effect of knowledge sharing</i></p>	<p>1 <i>Innovative behaviours</i> (Young.2012) 2 <i>Knowledge Sharing</i> (Lee's.2001) 3 <i>Interpersonal trust</i> (Yilmaz & Hunt. 2001) 4 <i>Service worker</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Trust</i> community mempengaruhi innovative behaviours dengan knowledge sharing sebagai variabel intervening</p>

Sumber : Data sekunder diolah pada tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 5 buah jurnal yang dijadikan sebagai refrensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara kepercayaan organisasi terhadap perilaku inovatif. Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi pada suatu perusahaan atau organisasi besar ataupun kecil menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dengan perilaku inovatif karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.4 Pengaruh Kepercayaan Organisasi Terhadap Kinerja

Kepercayaan organisasi merupakan hal penting perusahaan, dengan adanya rasa percaya terhadap organisasinya maka dapat meningkatkan kinerja karyawan didalam perusahaan.

Hal ini didukung oleh Dalam penelitian Battiston (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa dengan model sistem rekomendasi terdistribusi otomatis pada jejaring sosial dan menyelidiki bagaimana dinamika kepercayaan di antaranya agen mempengaruhi kinerja sistem. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepercayaan dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Guinot (2014) menemukan bahwa untuk melihat secara mendalam hubungan di antara keduanya kepercayaan dan kinerja organisasi, menggunakan kemampuan pembelajaran organisasi sebagai variabel *intervaining*. Penelitian ini menghasilkan adanya hubungan yang positif dan signifikan kepercayaan dan kinerja organisasi ditunjukkan dalam model efek langsung menjadi tidak signifikan dalam model mediasi.

Kerstin (2016) mengatakan dalam penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan yang semakin percaya dengan organisasinya maka akan semakin terlibat dalam pekerjaan dan berpengaruh terhadap kinerja. Gorondutse (2018) mengatakan dalam penelitiannya bahwa kepercayaan organisasi dan budaya dalam organisasi berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja suatu perusahaan atau organisasi penelitian ini dilakukan dengan analisis PLS. Penelitian Hughes (2018) juga

mengatakan hal yang sama dalam penelitiannya bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan dan juga berpengaruh pada perilaku inovatif pada anggota organisasi atau karyawan perusahaan.

Tabel 2.4

Riview Jurnal Pengaruh Kepercayaan Organisasi Terhadap Kinerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	Stefano Battiston, FrankE. Walter, Frank Schweitzer. (2006) <i>Impact of Trust on the Performance of a Recommendation System in a Social Network</i>	1 <i>Trust</i> (Omarov.2009) 2 <i>Performance</i> (Pasalong.2010)	Hasil Penelitian mengidentifikasi kisaran kepadatan jaringan dan tingkat heterogenitas preferensi agen di mana kepercayaan meningkatkan kinerja.
2.	Jacob Guinot (2014) <i>Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link</i>	1 <i>Organizational trust</i> (Nyhan & Marlowe. 1997) 2 <i>Orgnizational learning capability</i> (Goh & Richards. 1997) 3 <i>Performance</i> (Christman. 2000)	Hasil penelitian mengatakan bahwa kepercayaan organisasi pada perusahaan akan mempengaruhi kinerja pada perusahaan.
3.	Kerstin Alfes Amanda Shantz Ratnesvary Alahakone (2016) <i>Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance</i>	1 <i>Organizational Trust</i> (Robinson & Rousseau. 1994) 2 <i>Engagment</i> (Schaufeli. 2006) 3 <i>Person environment</i> 4 <i>Performance</i> (Christman.2000)	Hasil penelitian mengatakan bahwa karyawan yang semakin percaya dengan organisasinya maka akan semakin terlibat dalam pekerjaan dan berpengaruh terhadap kinerja.

Lanjutan tabel 2.4

4.	Abdullahi Hasan Gorodutse (2018) <i>Does organizational culture matter in the relationship between trust and SMEs Performance</i>	1 <i>Trust</i> (Robins) 2 <i>Organizational culture</i> (Adebayo. 2011) 3 <i>Performance</i> (Hilman & Gorodutse)	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif yang kuat terhadap performa perusahaan di industri skala kecil.
5.	Mathew Hughes (2018) <i>Innovative Behaviour, trust, and perceived workplace performance</i>	1 <i>Innovative behaviour</i> (De Jong. 2015) 2 <i>Trust</i> (Mayer. 2002) 3 <i>Perceived workplace performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa innovative behaviours berpengaruh terhadap kinerja dan juga kepercayaan.

Sumber : Data sekunder diolah pada tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 5 buah jurnal yang dijadikan sebagai referensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara kepercayaan organisasi terhadap kinerja. Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi pada suatu perusahaan atau organisasi besar ataupun kecil menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja pada suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.5 Pengaruh Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja

De Jong (2003) mengatakan dalam penelitiannya inovasi dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi dimana didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Dorner, (2012) mengatakan hal yang sama dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perilaku inovatif sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja.

Omri (2015) menemukan hasil yang sama dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh antar perilaku inovatif di dalam perusahaan atau organisasi dengan kinerja perusahaan tersebut.

Susanto (2013) mengatakan bahwa hasil penelitiannya bahwa pemikiran kreatif dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Koo (2017) mengatakan bahwa perilaku inovatif berpengaruh terhadap kinerja dalam suatu perusahaan, penelitian tersebut dilakukan di hotel di Korea bahwa dengan adanya keterlibatan kerja akan berpengaruh terhadap perilaku inovatif dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan tersebut.

Laveren (2018) mengatakan dalam penelitiannya bahwa perilaku inovatif berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan, dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM, penelitian ini menunjukkan bahwa kontrol keluarga berpengaruh negatif terhadap inovatif dan inovatif berpengaruh terhadap kinerja.

Tabel 2.5

Riview Jurnal Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	Nadin Dorner (2012) <i>Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effect on Job Performance.</i>	1 <i>Innovative self efficacy</i> (Heilmann& Jonas. 2010) 2 <i>Outcome expectations</i> 3 <i>Innovative Behavior</i> (Janssen. 2004) 4 <i>Performance</i>	Hasil penelitian mengatakan bahwa perilaku inovatif sebagai variabel intervaining berpengaruh positif terhadap kinerja.
2.	Waleed Omri (2015) <i>Innovative Behavior and Venture Performance of SMEs: the Moderating Effect of Environmental Dynamism.</i>	1 <i>Innovative Behavior</i> (Scott & Bruce. 1998) 2 <i>Successful Innovative Output</i> (De jong & Den Hartog. 2010) 3 <i>Environmental Dynamism</i> (Durand & Coeurderoy. 2001) 4 <i>Performance</i> (Zahra & Bogner . 1999)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antar perilaku inovatif dan kinerja dengan Succesfull innovative sebagai mediasi.
3.	Urip Sedyowidodo & Tri Susanto (2013) Analisis Pengaruh Pemikiran Kreatif dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja dengan Metode SEM.	1 Pemikiran kreatif (West.1997) 2 Perilaku Inovatif (Tunggal.2002) 3 Kinerja (Lee.2011)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemikiran kreatif dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Lanjutan tabel 2.5

4.	<p>Min-Seong Kim & Dong Woo Koo (2017).</p> <p><i>Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees, International Journal of Contemporary Hospitality Management.</i></p>	<p>1 LMX (Homan's. 1961) 2 Keterlibatan kerja (Rothbard.2001) 3 Perilaku Inovatif (janssen. 2000) 4 Kinerja (Lee. 2011)</p>	<p>Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa konsep pertukaran pemimpin secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja, dan perilaku innovative mempengaruhi kinerja pada perusahaan tersebut.</p>
5.	<p>Robin Deman, Ann Jorissen, Eddy Laveren, (2018)</p> <p><i>Family control and innovativeness in private firms: the mediating role of board task performance.</i></p>	<p>1 Kontrol keluarga 2 <i>Innovativeness</i> 3 <i>Performance</i> (Hilman. 2003)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa kontrol keluarga mempunyai hubungan negatif dengan kinerja dan inovatif memberikan pengaruh positif terhadap kinerja.</p>

Sumber : Data sekunder diolah pada tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 5 buah jurnal yang dijadikan sebagai referensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara perilaku inovatif terhadap kinerja. Dari penelitian tersebut menunjukan bahwa perilaku inovatif karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi besar ataupun kecil menunjukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja pada suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.6 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Inovatif

Para pemimpin menyadari bagaimana mereka berpikir dan bertindak inovatif dengan baik dan benar untuk diri mereka sendiri untuk meningkatkan kinerja dalam organisasinya.

Hal ini di dukung oleh penelitian Kyoung (2014) menemukan dalam penelitian yang dilakukannya di korea dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap perilaku karyawan, perilaku inovatif dan kinerja pada perusahaan tersebut.

Penelitian lain dilakukan oleh Ansar (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan sehingga mempengaruhi kinerja pada perusahaan. Penelitian ini dilakukan di kantor layanan bea dan cukai priok menggunakan jumlah sampel 78 petugas fungsional di PT Inspektur Bea dan Cukai. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan analisis jalur. Smith (2009) mengatakan bahwa dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja maka diperlukan kepemimpinan otentik dan perilaku inovatif pada karyawan penelitian tersebut dianalisis menggunakan analisis SEM bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif.

Menurut penelitian yang dilakukan Tiqwani (2014) menghasilkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui inovatif, penelitian tersebut dilakukan dengan cara wawancara dan kuisoner pada 37 staff yang kemudian di

analisis menggunakan SPSS. Penelitian lain menurut Chairany (2011) mengatakan bahwa kinerja pada suatu perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan melalui perilaku inovatif pada karyawan di perusahaan tersebut, kepemimpinan dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di makasar.

Tabel 2.6

Riview Jurnal Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Inovatif

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	Hyo kyoung (2014) <i>The effect of authentic leadership on employees attitudes behaviors and performance in a korean context.</i>	1 <i>Authentic leadership</i> (Walumbwa. 2008) 2 <i>Innovatif</i> (Rigotti. 2008) 3 <i>Trust</i> (Cook & Wall. 1980) 4 <i>Work engagement</i> (Schaufeli. 2006) 5 <i>Performance</i> (Welbourne. 1998)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif pada karyawan perusahaan tersebut.
2.	Muhammad Ansar (2017) <i>The Impact Visionary Leadership, Learning Organization and Innovative Behavior to Performance of Customs and Excise Functional.</i>	1. <i>Leadership</i> (Walumbwa.2008) 2. <i>Innovative Behaviours</i> (De Jong.2004) 3. <i>Performance</i> (Hilman.2003)	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif pada karyawan perusahaan tersebut.

Lanjutan tabel 2.6

3.	Rachel clapp smith, (2009) <i>Authentic leadership and Innovative behaviours capital the mediating role of trust at the group level of analysis.</i>	1 <i>Authentic leadership</i> (Avolio. 2005) 2 <i>Innovative</i> (Luthans & Avolio. 2007) 3 <i>Trust</i> (Carlk & Payne. 1997) 4 <i>Performance</i> (Staples. 1999)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh teradap kinerja melalui perilaku inovatif pada karyawan perusahaan tersebut.
4.	Rerry Tiqwani, (2014). Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja melalui inovatif.	1. Kepemimpinan Otentik (Avolio. 2010) 2. Perilaku Inovatif (De jong. 2010) 3. Kinerja (Pasalong)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif karyawan pada perusahaan tersebut.
5.	Nurul Chairany (2011) Pengaruh kinerja di penagruhi kepemimpinan dan perilaku inovatif Studi kasus: Pada perusahaan manufaktur Makasar.	1. Kepemimpinan Otentik (Walimbwa. 2008) 2. Perilaku Inovatif (de jong. 2010) 3. Performance (Pasalong. 2010)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mempengaruhi kinerja melalui perilaku inovatif yang dilakukan pada perusahaan tersebut.

Sumber : Data sekunder diolah pada tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 5 buah jurnal yang dijadikan sebagai refrensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara kepemimpinan otentik terhadap kinerja melalui perilaku inovatif pada karyawan atau anggota organisasi. Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif pada suatu perusahaan atau organisasi besar ataupun kecil

menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja pada suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.7 Pengaruh Kepercayaan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Inovatif

Ketika seseorang mengambil suatu keputusan, ia akan lebih memilih keputusan berdasarkan pilihan dari orang-orang yang lebih dapat ia percaya dari pada yang ia kurang percayai (Barners.2003). karyawan yang sudah percaya pada organisasi akan berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan yang berdampak pada kinerja perusahaan.

Hal ini didukung oleh penelitian David (2013) yang menunjukkan bahwa kepercayaan pada organisasi, perilaku inovatif dan selanjutnya berpengaruh pada kinerja organisasi atau perusahaan. Alahakone (2016) mengatakan dalam penelitiannya bahwa karyawan yang semakin percaya dengan perusahaannya maka akan semakin terlibat dalam pekerjaan dan semakin berperilaku inovatif yang berdampak pada peningkatan kinerja dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Penelitian lain dilakukan oleh Ansar (2017) menyatakan bahwa kepercayaan organisasi dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan sehingga mempengaruhi kinerja pada perusahaan dan juga penelitian yang dilakukan Hughes (2018) *Innovtive Behaviour, trsut, and preceived workplace performance* Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi pada suatu organisasi atau perusahaan dan inovatif pada karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja.

Pada penelitian Indrawati (2018) mengatakan bahwa kepercayaan pada organisasi akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan perilaku inovatif. Selain itu terdapat penelitian Amri (2013) yang mengatakan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui perilaku inovatif, penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara dan kuisioner pada karyawan perusahaan tersebut.

Tabel 2.7

Riview Jurnal Kepercayaan Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Inovatif

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1.	Charles, H. & David, F. (2013). <i>Improving sales people's trust in the organization, moral judgment and performance through transformational leadership.</i>	1. <i>Trust organization</i> (Buggin. 2001) 2. <i>Leadership Transformasional</i> 3. <i>Innovative</i> (Purba. 2009) 4. <i>Performance</i> (Christman. 2001)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif karyawan pada perusahaan atau organisasi tersebut.
2.	Kerstin Alfes Amanda Shantz Ratnesvary Alahakone. (2016). <i>Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance.</i>	1. <i>Trust</i> 2. <i>Innovative</i> 3. <i>Enggagment</i> 4. <i>Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keercayaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif.

Lanjutan tabel 2.7

3.	Mathew Hughes. (2018) <i>Innovtive Behaviour, trsut, and preceived workplace performance</i>	<i>1 Innovatie behaviour (De Jong. 2015)</i> <i>2 Trust (Mayer. 2002)</i> <i>3 Preceived workplace performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif.
4.	Ayu Desi Indrawati (2018). Pengaruh kepercayaan pada pengawas terhadap kinerja melalui perilaku inovatif.	1. Kepercayaan organisasi (Robbims. 2001) 2. Perilaku Inovatif (De jong. 2010) 3. Kinerja (Pasalong.2010)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif karyawan pada perusahaan tersebut.
5.	Muhammad Ansar (2017) <i>The Impact Visionary Leadership, Learning Organization and Innovative Behavior to Performance of Customs and Excise Functional.</i>	<i>1.Trust organizattion (Omarov.2009)</i> <i>2.Innovative Behaviours (De Jong.2004)</i> <i>3. Performance (Hilman.2003)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif karyawan.

Sumber : Data sekunder diolah pada tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 5 buah jurnal yang dijadikan sebagai refrensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara kepercayaan organisasi terhadap kinerja melalui perilaku inovatif pada karyawan atau anggota organisasi. Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif pada suatu perusahaan atau organisasi besar ataupun kecil

menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja pada suatu perusahaan atau organisasi.

Selain hubungan antar variabel, peneliti juga meringkas teori yang digunakan oleh masing-masing jurnal dalam peneliti terdahulu. Teori tersebut nantinya akan menjadi sebagai acuan dalam pemilihan teori yang akan digunakan sebagai variabel penelitian. Berikut ini ringkasan tentang teori dari setiap variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian terdahulu.

Tabel 2.8

Teori Rujukan Kepemimpinan Otentik

Tokoh Teori	Dimensi
Walumbwa (2008)	1. Kewaspadaan diri (<i>Self-awarenes</i>) 2. Pengelolaan berimbang (<i>Balanced-Processing</i>) 3. Transparasi hubungan (<i>Relational transparency</i>) 4. Prespekif moral yang terinternalisasi (<i>internalized-moral prespektif</i>)
George (2013)	1. <i>Purpose</i> 2. <i>Values</i> 3. <i>Relationship</i> 4. <i>Self discipline</i> 5. <i>Heart</i>

Lanjutan tabel 2.8

Kruse (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Self-aware</i> 2. <i>Mission driven</i> 3. Memimpin dengan hati 4. Fokus pada jangka panjang
Hubert (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Authenticity</i> 2. <i>Integrity</i> 3. <i>Consistency</i>
Kernis (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesadaran diri 2. Perspektif moral 3. Hubungan 4. Transparansi

Sumber : Data Sekunder diolah pada tahun 2019

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

Tabel 2.9

Teori Rujukan Kepercayaan Organisasi

Tokoh Teori	Dimensi
Omarove (2009)	1. Kepercayaan terhadap atasan 2. Kepercayaan terhadap rekan kerja 3. Kepercayaan terhadap organisasi
Johnson & Johnson (2000)	1. <i>Openness</i> 2. <i>Sharing</i> 3. <i>Acceptance</i> 4. <i>Support</i> 5. <i>Cooperative Intentions</i>
Bungin (2001)	1. <i>Competence</i> 2. <i>Identification</i> 3. <i>Openness</i> 4. <i>Reliability</i> 5. Concern for employees
Forsyth (1999)	1. Percaya diri 2. Bekerja sama 3. Berbagi 4. Komitmen
Robbins (2006)	1. Integritas 2. Kompetensi 3. Konsistensi 4. Loyalitas 5. Keterbukaan

Sumber : Data sekunder diolah pada tahun 2019

Dalam penelitian ini kepercayaan organisasi di ukur dengan menggunakan teori menurut Omarov karena dimensi yang terdapat dalam teori tersebut mempunyai unsur yang sesuai dengan perusahaan yang akan diteliti terdapat 3 (tiga) dimensi yaitu percaya terhadap atasan, rekan kerja, dan organisasi ketiga hal itu merupakan hal utama untuk mengukur kepercayaan pada suatu organisasi.

Tabel 2.10

Teori Rujukan Perilaku Inovatif

Tokoh Teori	Dimensi
De Jong (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Opportunity exploration</i> 2. <i>Idea generation</i> 3. <i>Championing</i> 4. <i>Application</i>
Purba (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Opportunity exploration</i> 2. <i>Generativity</i> 3. <i>Formative Investigation</i> 4. <i>Championing</i> 5. <i>Application</i>
George dan Zhou (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berusaha memahami yang baru 2. Menghasilkan ide 3. Mendukung 4. Merencanakan 5. Praktik

Lanjutan tabel 2.10

Janssen (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Idea Generation</i> 2. <i>Idea Promotion</i> 3. <i>Idea Realization</i>
Hartog (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemodelan peran inovatif 2. Stimulasi intelektual 3. Stimulasi penyebaran pengetahuan 4. Konsultasi 5. Mendelegasikan inovasi 6. Pemantuan Tugas

Sumber : Data sekunder diolah pada tahun 2019

Pengukuran perilaku inovator ada beberapa aspek penting yaitu dapat menciptakan peluang dan memberikan ide terhadap peluang tersebut, setelah mendapatkan ide harus bisa menyamapiakan ide tersebut sehingga dapat di terapkan pada perusahaan atau organisasi. Indikator perilaku inovatif menurut De jong merupakan yang paling sesuai dengan perusahaan yang akan di teliti.

Tabel 2.11

Teori Rujukan Kinerja

Tokoh Teori	Dimensi
Pasalong (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktivitas 2. Kualitas Layanan 3. Responsivitas 4. Responsibilitas 5. Akuntabilitas

Lanjutan tabel 2.11

Klimoski (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Sikap 4. Kerja sama 5. Komunikasi 6. Kinerja keseluruhan
Moehariono (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Specific</i> 2. <i>Measureable</i> 3. <i>Achievable</i> 4. <i>Relevant</i> 5. <i>Time-Bounded</i> 6. <i>Continuously</i>
Soemohadiwidjojo (2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Result Indicator/Lagging Indicator</i> 2. <i>Performance Indicator/Leading Indicator</i>
Dharma (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan waktu

Sumber : Data sekunder diolah pada tahun 2019

Dalam perusahaan perbankan maka untuk dapat memenuhi kepuasan konsumen harus menekankan pentingnya kualitas layanan. Dari beberapa indikator kinerja di atas indikator menurut Dwiyanto merupakan yang paling sesuai karena dalam perusahaan faktor yang paling penting adalah kualitas layanan yang terdapat pada indikator kinerja menurut pasalong.

2.2 Landasan Teori

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin (*Leader*) dan kepemimpinan (*leadership*) adalah dua konsep yang berbeda. Pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi anggota kelompok atau organisasi guna untuk mendorong kelompok atau organisasi tersebut dalam

mencapai tujuan-tujuannya. Sementara kepemimpinan adalah sifat penerapan pengaruh oleh seorang anggota kelompok atau organisasi terhadap anggota lainnya untuk mendorong kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuannya.(Lussier, 2010).

Menurut Bateman (2009) pemimpin merupakan orang yang mampu mempengaruhi dalam upaya pencapaian sasaran atau tujuan. Kepemimpinan dalam islam dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang mempraktikkan nilai-nilai ajaran islam, terlepas apakah seorang pemimpin tersebut muslim atau bukan muslim. Zainuddin (2015).

Kepemimpinan didefinisikan beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang dipimpin (locander, 2002). Dubrin (2005) mengungkapkan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah.

Kepemimpinan sebagai suatu pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang agar mereka secara sukarela dan bersemangat dalam berusaha mencapai tujuan di dalam suatu organisasi. Siagan (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya.

Menurut Robbins (2011) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai suatu visi atau tujuan. Kepemimpinan adalah hal yang penting penting untuk mencapai tujuan di dalam organisasi. Seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin dalam suatu organisasi mempunyai peran yang penting. Tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan tetapi juga dalam menghadapi masalah yang ada di luar organisasi maupun perusahaan. Peran-peran tersebut berfungsi untuk katalisator, untuk fasilitator, untuk memecahkan masalah, untuk penghubung sumber, dan peran untuk mengkomunikator. (Robbins. 2002). Gaya kepemimpinan merupakan hal penting yang digunakan dalam perusahaan supaya perusahaan dapat berhasil dalam mencapai visi misi perusahaan tersebut. Kepemimpinan yang direktif (mengarahkan), memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kinerja. Kepemimpinan yang suportif (mendukung), menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya, kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian, mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Kata pemimpin berarti orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok (Robbins. 2002). Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat managerial pada suatu organisasi. Tidak semua pemimpin adalah manager dan begitu juga sebaliknya tidak semua manager merupakan pemimpin. Berbagai uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepercayaan pemimpin adalah keyakinan yang didasarkan pada integritas dan kemampuan yang dimiliki orang lain, dimana orang lain tersebut memiliki kemampuan mempengaruhi kelompoknya dalam mencapai tujuan.

2.2.1.2 Arti Penting Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi untuk menentukan kemajuan atau kemunduran dalam suatu organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik Mas'ud (2004). Tanpa kepemimpinan organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan kacau balau. Kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dengan demikian, keberadaan kepemimpinan dalam organisasi adalah sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, dan proses mengarahkan kedalam aktivitas aktivitas yang positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi. Menurut mereka kepemimpinan pada perusahaan

dapat mempengaruhi bawahannya lebih bersifat formal, yaitu berdasarkan posisi yang dimiliki pemimpin dalam organisasi. Dengan demikian pemimpin dalam suatu perusahaan sangat ditentukan oleh statusnya, yakni sebagai pemimpin formal. Pemimpin formal sendiri adalah seseorang yang ditunjuk sebagai pimpinan, melalui pengangkatan resmi dan keputusan untuk memangku jabatan dalam struktur yang ada pada perusahaan, dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya.

2.2.1.3 Jenis Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan sudah banyak diketahui adalah sebagai berikut :

1. Tipe kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan otokratik merupakan pemimpin yang menganggap bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang pribadi, sehingga pemimpin merasa tidak perlu meminta pendapat atau saran dari orang lain. Jenis kepemimpinan ini sering di padang sebagai hal negatif karena memiliki sifat yang egois. Seorang pemimpin otokratik memiliki sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima pendapat dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin yang paternalistik mempunyai ciri supaya legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan didalam organisasi. Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

3. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikannya dari tipe kepemimpinan otokratik. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut pemikirannya sendiri. Dalam kepemimpinan ini seorang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Dalam kepemimpinan ini pemimpin memiliki keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap karyawan yang dipimpinnya sehingga semua usahanya akan berjalan lebih cepat dan berhasil.

4. Tipe kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan jenis militeristik adalah pemimpin yang mengkoordinasi bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat atau jabatan, dan lebih senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Mengharuskan disiplin tinggi dan kaku dari bawahannya, dan tidak suka menerima saran dari karyawan yang dipimpinya.

5. Tipe kepemimpinan Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik mempunyai karakteristik yang spesial yaitu daya tariknya yang dapat memikat bawahannya atau karyawannya dalam perusahaan, sehingga mampu memperoleh pengikut yang besar dan para pengikutnya tidak dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi dan dipatuhi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

6. Tipe Kepemimpinan Demokratik

Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari karyawan atau bawahannya, melalui diskusi untuk mencapai kata sepakat. Tipe kepemimpinan demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerana dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Kepemimpinan demokratik merupakan kepemimpinan yang dinamis, aktif, dan

terarah. Dalam kepemimpinan ini pengendalian dilakukan secara tertib dan bertanggung jawab. Setiap pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, sehingga masing-masing karyawan dapat berpartisipasi di dalam organisasi.

7. Tipe Kepemimpinan Pseudo-demokratik

Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai kunci untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Jenis kepemimpinan ini disebut juga kepemimpinan semi demokratik. Jenis kepemimpinan ini mempunyai ciri adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, atau samar-samar.

8. Tipe Kepemimpinan otentik

Kepemimpinan otentik yaitu seorang pemimpin yang mempunyai optimisme, harapan, efisiensi, ketahanan dan kepercayaan diri. Pemimpin yang mengadaptasi kepemimpinan otentik memiliki nilai dan prespektif moral yang jelas, memiliki pandangan yang positif kedepan dan menempatkan karyawan untuk dapat menjadi pemimpin dikepentingan yang tinggi.

2.2.1.4 Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik merupakan seorang pemimpin yang mempunyai harapan, optimisme, kepercayaan diri, ketahanan dan efisiensi. seorang pemimpin yang mengadaptasi kepemimpinan otentik mempunyai nilai dan prespektif moral yang jelas, mempunyai pandangan yang positif kedepan dan menempatkan karyawan untuk dapat menjadi pemimpin dikepentingan yang tinggi (Avolio.2012). Seorang pemimpin menyadari bagaimana mereka berpikir dan bertindak di dalam perusahaan dengan baik dan benar untuk dirinya dan mereka menyadari bagaimana mereka dinilai orang lain. (Avolio.2004)

Kepemimpinan otentik mampu meningkatkan engagement dan kepuasan bawahan serta memperkuat identitas yang dimiliki oleh bawahan secara positif terhadap organisasi. (Avolio.2004), Menurut walumbwa (2008) mengatakan bahwa kepemimpinan otentik sebagai pola perilaku pemimpin yang mempromosikan baik kapasitas psikologis yang positif dan iklim etika yang positif, untuk mendorong kesadaran diri yang besar, prespektif moral yang diinternalisasi, pengolahan informasi berimbang, dan transparansi relasional pada bagian dari pemimpin dalam bekerja dengan pengikut, mendorong pengembangan diri.

Pemimpin otentik digambarkan oleh chan (2005), sebagai seorang pemimpin yang mempunyai kapasitas dalam memproses informasi mengenai diri mereka sendiri secara efektif, memiliki identitas yang jelas, mampu menyesuaikan perilaku yang

sesuai dengan identitas diri mereka dalam menjalankan kepemimpinan dan mampu menelaraskan preferensi yang mereka miliki terhadap tuntutan dari masyarakat.

Kepemimpin yang otentik adalah menyampaikan kepemimpinan yang asli, memimpin dengan autentisitas hati, dan asli, bukan palsu. Prespektif ini berfokus pada pengalaman hidup pemimpin dan makna dari pengalaman tersebut, sebagai hal penting untuk mengembangkan sifat kepemimpinan yang otentik.(Shamir.2005).

Menurut Eagly (2005) mengenai kepemimpinan otentik menurut proses antar pribadi. Prespektif ini menjelaskan kepemimpinan otentik merupakan sesuatu yang bersifat antar pribadi, diciptakan oleh pemimpin dan bawahannya. Hal itu adalah proses timbal balik karena pemimpin mempengaruhi pengikut dan pengikut mempengaruhi pemimpin.

Avolio (2006) tentang kepemimpinan otentik menurut prespektif perkembangan. Prespektif ini melihat kepemimpinan otentik sebagai sesuatu yang bisa didorong dalam diri pemimpin, bukan seperti sifat yang pasti. Kepemimpinan otentik berkembang di dalam diri manusia selama hidupnya dan bisa dipacu oleh peristiwa besar dalam hidupnya.

2.2.1.5 Indikator Kepemimpinan Otentik

Walumbwa (2008) membuat konsep kepemimpinan otentik sebagai pola perilaku pemimpin yang berkembang dari dan didasarkan pada karakter psikologis positif

pemimpin dan etika yang kuat. Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator :

1. Kewaspadaan diri (*Self-awarenes*), merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengetahui diri mereka sendiri, kekuatan, dan kelemahan, pengaruh dirinya terhadap orang lain. Komponen ini mencerminkan nilai, identitas, emosi, motivasi, dan tujuan, serta mengetahui dan menyadari akan perasaanya sendiri.

2. Pengelolaan berimbang (*Balanced-Processing*) merupakan cara menganalisa semua informasi yang relevan secara objektif sebelum membuat keputusan. Menganalisa fakta, data, baik eksternal dan *self-refential*. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak melebih lebihkan atau mengabaikan informasi, serta secara objektif menganalisa data penting sebelum membuat keputusan. Hal tersebut memungkinkan pemimpin untuk menghindari bias. Komponen ini dipandang otentik karena pemimpin terbuka mengenai prespektif dan juga objektif dalam mempertimbangkan prespektif orang lain.

3. Transparasi hubungan (*Relational transparency*), merupakan pembagian secara terbuka mengenai pemikiran pemimpin, dan perasaan pemimpin pada karyawannya. Menjaga hubungan pemimpin dengan karyawan dengan berdasarkan ketulusan dan kejujuran. Transparasi hubungan terjadi apabila pemimpin membagikan perasaan, motivasi, dan keinginan hatinya dengan orang lain dengan cara yang tepat. Hal tersebut termasuk dengan menunjukkan sisi positif dan negatif dari pimpinan sendiri

kepada karyawannya. Inti dari komponen ini adalah komunikasi yang terbuka dan nyata dalam sebuah hubungan.

4. Prespektif moral yang terinternalisasi (*internalized-moral prespektif*), merupakan hal mengacu kepada *self-regulation* (pengaturan diri sendiri) yang dipandu oleh standar internal moral, etika dan nilai-nilai dalam menghadapi tekanan dari grup, sosial, atau organisasi. Hal tersebut menghasilkan perilaku yang etis dan transparan. Komponen ini dipandang otentik karena aksi pemimpin konsisten sesuai dengan moral dan keyakinan yang dimiliki.

Goerge (2003) mengatakan bahwa ada 5 indikator untuk mengukur kepemimpinan otentik ;

1. *Purpose* :Pemimpin yang autentik memiliki pemahaman akan tujuan. Mereka mengetahui siapakah diri mereka dan arah yang mereka tuju. Selain mengetahui tujuannya, pemimpin yang autentik diinspirasi dan secara intrinsik dimotivasi oleh tujuan mereka. Mereka adalah individu yang antusias dan memiliki minat mendalam terhadap apa yang mereka lakukan dan benar-benar peduli dengan pekerjaan mereka.

2. *Values* : Pemimpin yang autentik memahami nilai diri mereka dan berperilaku terhadap orang lain berdasarkan pada nilai ini. Pemimpin yang autentik mengetahui “arah yang mereka tuju”. Mereka memiliki ide yang jelas tentang siapa mereka, kemana mereka akan melangkah, dan hal benar apa yang harus dilakukan.

Ketika diuji dalam situasi yang sulit, maka pemimpin yang autentik tidak melanggar nilai mereka, tetapi menggunakan situasi tersebut untuk memperkuat nilai mereka.

3. *Relationship*: Pemimpin yang autentik memiliki kemampuan untuk membuka dirinya dan membuat hubungan yang kuat dengan orang lain. Mereka bersedia untuk berbagi cerita dengan orang lain dan mendengarkan cerita orang lain. Lewat tindakan yang saling membuka diri ini, pemimpin dan pengikut mengembangkan rasa percaya dan kedekatan.

4. *Self discipline* : Disiplin diri memberikan konsentrasi dan kekuatan tekad. Ketika pemimpin menetapkan tujuan dan standar yang harus dicapai, maka disiplin diri membantu untuk mencapai tujuan ini dan membuat semua orang bertanggungjawab. Disiplin diri juga memberikan pemimpin energi untuk melakukan pekerjaan dalam kesesuaian dengan nilai permimpinnya.

5. *Heart* : Simpati dan hati sebagai aspek penting dalam kepemimpinan autentik. Simpati merujuk pada sikap peka terhadap kesulitan yang dialami orang lain, membuka diri terhadap orang lain dan bersedia untuk membantu mereka.

Menurut Kruse (2013) dari berbagai konsep teori, karakteristik dari pemimpin yang otentik adalah:

1. *Self-aware* dan tulus. Pemimpin-pemimpin yang otentik adalah individu yang mengaktualisasikan dirinya dengan memiliki self-awareness (kesadaran diri). Mereka mengetahui kekuatan dan kelemahan pada diri mereka sendiri dan emosi mereka.

mereka juga tidak berperilaku berbeda di berbagai kondisi, dengan kata lain mereka menjadi diri mereka di hadapan para pengikutnya. Mereka juga tidak takut untuk terlihat lemah dengan mengakui kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan dan kegagalan yang pernah mereka lalui.

2. *Mission driven* dan fokus pada hasil. Mereka mampu menempatkan misi-misi untuk mencapai tujuan orang banyak atau organisasi di atas tujuan pribadi. Mereka melakukan pekerjaan mereka untuk mencapai hasil bukan untuk kekuasaan, ego dan keinginan materi pribadi.

3. Memimpin dengan hati, tidak hanya dengan pikiran. Mereka tidak takut untuk menunjukkan emosi-emosi yang mereka miliki, kerentanan mereka terhadap karyawan. Namun bukan berarti mereka “lembek”, akan tetapi dapat mengkomunikasikan apa yang dirasakan dengan tata cara yang tepat beserta empati.

4. Fokus pada jangka panjang. Mereka fokus untuk hasil jangka panjang, bersedia untuk membimbing setiap orang dan memelihara organisasi dengan sabar dan kerja keras karena mereka yakin dengan hasil yang akan bertahan untuk jangka waktu yang lama.

Menurut Hubert K. Rampersad menyebutkan bahwa kriteria *Authentic Personal Branding* yang efektif ada 3 (tiga) kriteria pertama sangat relevan untuk dipraktikkan menjadi pemimpin yang autentik, yaitu :

1. Keotentikan (*Authenticity*)

kita bangun harus dibangun dari kepribadian sejati dan harus mencerminkan karakter, perilaku, nilai, serta visi kita. Oleh karena itu Merek Pribadi harus diselaraskan dengan Ambisi Pribadi.

2. Integritas (*Integrity*)

Kita harus berpegang pada pedoman moral dan perilaku yang sudah ditetapkan oleh Ambisi Pribadi.

3. Konsistensi (*Consistency*)

Kita memerlukan konsistensi dalam berperilaku. Untuk konsisten memerlukan keberanian. Dapatkah orang lain selalu berpegang dan mengandalkan kita.

Menurut Kernis (2003) mengatakan bahwa ada 4 (empat) indikator dalam kepemimpinan otentik, yaitu :

1. Kesadaran diri : Para pemimpin sejati sangat menyadari bagaimana mereka secara pribadi berpikir dan berperilaku termasuk mengecilkkan kekuatan dan kelemahan mereka, dan seperti yang dirasakan oleh orang lain.

2. Perspektif moral: Para pemimpin sejati membutuhkan pengaturan diri perilaku yang tulus dan secara konsisten berperilaku sesuai dengan nilai-nilai sehingga dapat diikuti bawahannya.

3. Hubungan: Pemimpin yang autentik cenderung merenungkan aspek interaktif untuk meningkatkan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasarkan keaslian.

4. Transparasi: Ini menyiratkan bahwa para pemimpin menunjukkan diri mereka yang otentik kepada mereka bawahan terlepas dari apakah itu baik atau buruk dan bebas mengomunikasikan pikiran dan perasaan mereka dengan karyawan.

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

2.2.2.1 Pengertian Kepercayaan

Kepercayaan merupakan kunci utama untuk mewujudkan suatu hubungan yang sehat atau baik. Kepercayaan dianggap suatu aksi, perilaku atau orientasi, suatu hubungan. Kepercayaan telah digambarkan sebagai suatu tindakan kognitif (misalnya bentuk pendapat atau prediksi bahwa sesuatu akan terjadi atau orang akan berperilaku dalam cara tertentu), afektif (misalnya masalah perasaan) atau konatif (misalnya masalah pilihan atau keinginan). kepercayaan merupakan elemen dasar bagi terciptanya suatu hubungan yang baik. (Hanks. 2002)

Kepercayaan sebagai harapan dan kepercayaan individu terhadap reliabilitas orang lain. Pondasi kepercayaan meliputi saling menghargai satu sama lainnya dan menerima adanya perbedaan dan menerima adanya perbedaan. (King. 2002). Individu yang memiliki kepercayaan tinggi cenderung lebih disukai, lebih bahagia, dianggap

sebagai orang yang paling dekat dibandingkan individu yang memiliki kepercayaan rendah. (Marriages.2001).

Kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana ia memiliki keyakinan padanya. Kepercayaan merupakan kondisi mental yang didasarkan oleh situasi seseorang dan konteks sosialnya. Ketika seseorang mengambil suatu keputusan, ia akan lebih memilih keputusan berdasarkan pilihan dari orang-orang yang lebih dapat ia percaya dari pada yang ia kurang percayai (Barners.2003). Kepercayaan adalah wilayah psikologis yang merupakan perhatian untuk menerima apa adanya berdasarkan harapan terhadap perilaku yang baik dari orang lain. Kepercayaan sebagai penilaian hubungan seseorang dengan orang lain yang akan melakukan transaksi tertentu sesuai dengan harapan dalam sebuah lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian. (Pavlou. 2002). kepercayaan terjadi ketika seseorang yakin dengan reliabilitas dan integritas dari orang yang dipercaya. Kepercayaan didefinisikan sebagai dimensi dari sebuah hubungan yang menentukan suatu tingkat dimana sebuah pihak merasa dapat mempercayai integritas dari janji yang ditawarkan oleh pihak yang lainnya.

Trust akan ada dalam suatu perusahaan atau organisasi jika ditanamkan pada masing-masing bawahannya. Supaya keyakinan dan harapan terhadap reliabilitas perusahaan kepada karyawan. *Trust* yang dibentuk karyawan adalah rasa untuk saling menghargai dengan karyawan yang ada pada perusahaan, dapat mengerti adanya perbedaan di lingkungan perusahaan yang ada pada anggota organisasi atau pada perusahaan. Dapat menerima adanya perbedaan dan menghargai satu sama lain

membutuhkan penerimaan dan dukungan antar pribadi. Keuntungan dan kerugian tersebut adalah tergantung pada orang yang dipercaya dan ada kemungkinan bahwa kerugian yang diperoleh lebih besar dari pada keuntungan, dan sebaliknya ada juga kemungkinan bahwa keuntungan yang diperoleh lebih besar dari pada kerugian. (Johnson dan Johnson, 2000) berpendapat bahwa kepercayaan (*trust*) adalah adanya rasa yakin bahwa karyawan lain dapat memberikan keuntungan dan terwujud dengan adanya sifat keterbukaan, berbagi, mendukung, menerima dan kerja sama dengan anggota kelompok. Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan di atas ditarik kesimpulan bahwa definisi trust adalah suatu elemen dasar bagi terciptanya suatu hubungan baik antara kedua belah pihak yang berisi tentang harapan dan kepercayaan individu terhadap reliabilitas seseorang.

Johnson dan Johnson,(2000) mengatakan bahwa kepercayaan (*trust*) terdapat 5 (lima) aspek, sebagai berikut:

- (1) Keterbukaan (*Openness*) Keterbukaan meliputi kesediaan individu untuk berbagi informasi, ide, pemikiran, perasaan, pendapat, dan reaksi terhadap hal yang sedang dialami.
- (2) Berbagi (*Sharing*) Berbagi berarti kesediaan individu untuk membagikan kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya kepada orang lain untuk membantu pencapaian tujuan bersama.
- (3) Penerimaan (*Acceptance*) Penerimaan berarti melakukan komunikasi dengan orang lain dan menghargai pendapat orang lain tersebut tentang suatu hal yang sedang dibicarakan.

(4) Dukungan (*Support*) Dukungan meliputi komunikasi yang dilakukan individu dengan orang lain sehingga orang lain mengenal kelebihanya dan percaya bahwa orang lain tersebut mampu mengatur secara produktif situasi di mana mereka berada.

(5) Bekerjasama (*Cooperative Intentions*) Bekerja sama meliputi harapan individu untuk bisa bersikap kooperatif dan bahwa orang lain juga akan bersikap kooperatif untuk mencapai tujuan bersama.

Ada beberapa langkah dalam dinamika *trust*, sebagai berikut:

Membangun kepercayaan dalam organisasi Menurut Falcone (2004) kepercayaan adalah suatu fenomena yang dinamis yang terjadi secara intrinsik pada suatu keadaan yang alamiah, dimana kepercayaan merupakan hal yang menyangkut masalah mental yang didasarkan oleh situasi seseorang dan konteks sosialnya, misalnya ketika seseorang untuk mengambil suatu keputusan, ia akan lebih memilih keputusan berdasarkan pilihan dari orang-orang yang lebih dapat ia percayai dari pada yang kurang ia percayai. Begitu juga dengan lingkup perusahaan, Karyawan akan memahami apa saja kebijakan perusahaan, tanpa adanya perasaan dicurangi atau dimanfaatkan kelemahannya jika karyawan telah percaya kepada organisasi. Ketika karyawan telah memberikan kepercayaan terhadap perusahaan maka karyawan akan menerima berbagai resiko yang mungkin muncul atas keputusan ataupun kebijakan dari organisasi perusahaan. Pengalaman tidak mengecewakan mungkin menjadi peranan yang juga mempengaruhi kepercayaan antar karyawan kepada organisasi.

Kepercayaan yang terbentuk dari hubungan interpersonal seseorang melalui saling menerima perbedaan, saling menghargai dan memberi kesempatan untuk yang lainnya. Dari hubungan interpersonal bukan hanya berisi sekumpulan kebiasaan yang seharusnya terjalin pada sesama karyawan dan juga kepada organisasi perusahaan. Di dalamnya terdapat suatu struktur, perilaku yang stabil, menerima dan memberi, komitmen dan tuntutan. Solomon (2001) Dan keinginan untuk membangun suatu hubungan interpersonal yang baik diperlukan rasa saling percaya (*trust*) dengan karyawan satu dan yang lainnya. Hal itu dapat dilakukan dengan keadaan yang stabil dan berlaku dalam pembentukan kepercayaan bersama.

Keterbukaan karyawan diharapkan mampu memberikan stimulus kepada perusahaan untuk memahami kendala atau keterbatasan yang menghalangi kinerja dari para bawahan atau karyawan. Pendapat ini juga diperkuat oleh Gambetta, (Castel.2004) yang mengungkapkan bahwa kepercayaan adalah suatu kemungkinan yang subjektif dari seorang individu, yang mengharapkan individu lain untuk menunjukkan suatu tindakan tertentu, segala kemungkinan yang terjadi tergantung pada bagaimana perilaku karyawan yang dilakukan di dalam perusahaan ditujukan untuk orang yang dipercayai tersebut kepada kita, bagaimana mereka dapat memenuhi perilaku yang kita harapkan. Seseorang bersedia memberikan kepercayaan bila dari perusahaan memberikan perilaku yang diinginkan oleh orang tersebut. Maka karyawan harus mengerti cara dalam membangun kepercayaan didalam perusahaan. Menumbuhkan kepercayaan diawali dengan menerima dan menghargai kepercayaan (*trust*) tersebut, dengan di lakukan secara terus menerus agar timbul kebiasaan yang

sesuai harapan. Dengan keadaan tersebut diharapkan dapat berakibat dengan kualitas kepercayaan yang sesuai. Tidak adanya perilaku nyata, penerimaan dan pemahaman kita akan kepercayaan dalam organisasi akan tidak ada manfaatnya.

Menumbuhkan kepercayaan berarti memikirkan suatu kepercayaan (trust) dalam cara yang positif, membangun sedikit demi sedikit namun stabil atau konsisten. Jika kepercayaan dianggap sebagai ancaman atau resiko didalam perusahaan atau organisasi, maka perusahaan tidak mendapatkan hal yang positif. Memang kepercayaan sering kali ada dengan keadaan ketidakpastiaan, namun harus berusaha membuat diri kita sendiri untuk berpikir bahwa ketidakpastian tersebut sebagai sebuah kemungkinan dan kesempatan, bukan suatu ancaman atau halangan. (Solomon. 2001).

Hal tersebut juga diperkuat oleh Hoogendoorn (2009) yang mengemukakan bahwa kepercayaan bukan tergantung pada pengalaman seseorang melainkan melibatkan hubungan dengan proses mental dimana terdapat adanya aspek afektif dan kognitif di dalamnya. Seseorang akan melibatkan proses berfikir dan penerimaan dan pengolahan perasaan atas apa yang diberikan oleh pemimpin, Hal ini menjelaskan bahwa kepercayaan tidak hanya tergantung pada pengalaman sebagai informasi yang diperoleh dari waktu ke waktu, tetapi juga melibatkan respon emosi dan perasaan yang berhubungan dengan pengalaman tersebut. Untuk mendapatkan kepercayaan seseorang yang ingin ia percaya terlebih dahulu harus memahami atau mengerti harapannya dan mengetahui cara untuk mengatasi keterbatasannya, karena itu hal utama dari kepercayaan adalah keterbukaan.

Johnson (2000) mengatakan bahwa mendukung dan menerima bantuan orang lain bukan berarti kita juga harus menyetujui dengan apa yang dikatakan orang atau karyawan tersebut. Kita bisa menyatakan rasa mendukung dan menerima atas keterbukaan dari kelompok atau organisasi lain dan bisa mengungkapkan ide dan pandangan yang berbeda. Kunci untuk memperthankan dan membangun kepercayaan adalah menjadi *trustworthy*. Semakin *acceptance* dan *supportive* seseorang terhadap orang lain, maka orang lain akan semakin aktif dalam memberikan ide, maupun kritikan. Jika seseorang dalam menanggapi keterbukaan orang lain bersifat *trustworthy*, maka semakin dalam dan personal pemikiran yang akan dibagikan orang lain. Jika seseorang ingin meningkatkan kepercayaan, hal yang harus dilakukan adalah meningkatkan *trust worthiness* Individu mengembangkan harapannya mengenai tingkat bagaimana seseorang dapat kepercayaan (trust) terhadap anggota lain, bergantung pada faktor-faktor berikut ini (Coleman, 2006):

a. Predisposisi Kepribadian (Personality Presdiposition) Penelitian menunjukkan bahwa individu berbeda di dalam predisposisi mereka untuk percaya kepada orang lain. Semakin tinggi tingkat individu dalam predisposisi untuk percaya, semakin besar harapan untuk dipercaya oleh orang lain.

b. Reputasi dan Stereotip (Reputation and Stereotype) Meskipun individu tidak memiliki pengalaman langsung dengan orang lain, harapan individu dapat terbentuk melalui apa yang dipelajari dari teman ataupun dari apa yang telah didengar. Reputasi orang lain biasanya membentuk harapan yang kuat

yang membawa individu untuk melihat elemen untuk trust dan distrust serta membawa pada pendekatan pada hubungan untuk saling percaya.

c. Pengalaman Aktual (Actual Experience) Pada kebanyakan orang, individu membangun faset dari pengalaman untuk berbicara, bekerja, berkoordinasi, dan berkomunikasi. Beberapa dari faset tersebut sangat kuat di dalam kepercayaan (trust), dan sebagian mungkin kuat pada distrust. Sepanjang berjalannya waktu, baik elemen trust maupun distrust memulai untuk mendominasi pengalaman, untuk menstabilkan dan secara mudah mendefinisikan sebuah hubungan. Ketika polanya sudah stabil, individu cenderung untuk menggeneralisasikan sebuah hubungan dan menggambarannya dengan tinggi atau rendahnya trust atau distrust.

d. Orientasi Psikologis (Psychological Orientation) (Deutsch) mengatakan bahwa seseorang mempertahankan dan membangun hubungan sosial menyesuaikan orientasi psikologisnya, atau agar orientasinya tetap konsisten, maka orang tersebut harus mencari hubungan yang sesuai dengan pemikiran atau seleranya.

Kepercayaan terjadi dikarenakan adanya keyakinan bahwa pasangan akan memberikan keuntungan yang ada melalui sikap mendukung, sharing, kerja sama pada diri seseorang (Johnson, 1997). Kepercayaan adalah situasi dimana kita mau menerima dan mendukung orang lain karena akan berdampak baik pada kita. Transaksi dan interaksi yang terjadi pada organisasi lebih kepada keyakinan pada karyawan dengan karyawan lain dalam bidang yang di lakukannya. Dalam

perusahaan karyawan akan diberi kepercayaan jika sudah memiliki pengalaman dalam bidang tertentu. Pengalaman tersebut antara lain, organisasi memberikan fasilitas untuk memudahkan karyawan dan juga memberikan dukungan supaya termotivasi. Hubungan dapat berjalan sesuai rencana apabila karyawan satu dan yang lainnya dapat memberikan rasa saling percaya. Kepercayaan akan ada dalam organisasi jika sesama anggota saling memberikan rasa kepercayaan dengan yang lainnya. Sifat yang diharapkan karyawan dari organisasi perusahaan dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan maupun keyakinan karyawan. Sifat individu kepercayaan dapat terbentuk melalui resiko dan penerimaan dan dapat hancur karena adanya resiko dan tidak adanya sikap penerimaan. Tanpa resiko maka kepercayaan tidak akan terbentuk, dan hubungan dalam perusahaan atau organisasi tidak berjalan efektif. (Johnson. 1997).

Pada saat karyawan harus memberikan keputusan maka karyawan akan berkonsultasi dengan anggota lainnya untuk mendapatkan keputusan yang terbaik bagi perusahaan, maka berbagai perbedaan pendapat harus dapat diterima dan dapat diatasi dengan adil supaya meningkatkan rasa kepercayaan. Berbagai pertimbangan kognitif dan juga pengolahan emosi dari pada karyawan akan memberikan respon yang baik terhadap kebijakan organisasi perusahaan. Dengan memberikan kepercayaan yang telah diberikan kepada bawahannya tentunya akan memberikan rasa kedekatan dimana karyawan merasa nyaman sehingga karyawan akan lebih terbuka untuk memberikan ide, kritik dan aspirasi lainnya sehingga dapat menjadi bahan evaluasi perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan.

Menjalin suatu kepercayaan bukan suatu yang mudah, rasa percaya dengan anggota yang lain dapat hilang secara tiba-tiba, jika karyawan yang diberikan kepercayaan mengalami perubahan sifat atau perilaku (Falcone & Castelfranci, 2004). Pendapat tersebut diperkuat oleh Johnson & Johnson, (1997) yang mengatakan bahwa kepercayaan tidak dapat dipastikan tidak berubah bukan suatu jaminan untuk tidak dapat berubah. Karyawan yang telah mengambil sikap atas kebijakan-kebijakan yang diberikan perusahaan masih ada kemungkinan karyawan tersebut dapat berubah perilakunya. Di perusahaan karyawan tidak akan pernah mendapatkan situasi yang benar-benar sama dalam suatu waktu, dengan adanya perubahan situasi bisa menyebabkan rasa kepercayaan berubah pada sesama karyawan.

Kepercayaan berubah bukan hanya karena adanya suatu pengalaman tertentu, belum tentu suatu pengalaman yang menyenangkan akan meningkatkan rasa kepercayaan atau sebaliknya. Namun juga dengan adanya modifikasi dari berbagai sumber kepercayaan tersebut, seperti pengalaman langsung di masa lalu, reputasi *trustee* (bagaimana pengalaman dan opini orang lain mempengaruhi kepercayaan *trustier* kepada *trustee*), keadaan emosional dan perilaku dari seseorang yang dipercayai, perubahan sikap, dan dengan adanya modifikasi dari lingkungan yang menuntut seseorang untuk berperilaku tertentu (Falcone.2004).

Kesalahan ataupun perilaku yang tidak menyenangkan yang ada dalam perusahaan akan berpengaruh dan merubah rasa kepercayaan karyawan. Hal-hal lainnya tergantung pada situasi yang dialami oleh karyawan atau organisasi perusahaan sekalipun. Dalam teori lain dapat menjelaskan bahwa kepercayaan dapat

berubah jika ada sebab tertentu, kepercayaan seseorang berasal dari perilaku orang lain. Karyawan akan berperilaku tertentu, atas dasar bagaimana organisasi organisasi tersebut memperlakukan karyawan, baik itu menyenangkan ataupun perilaku yang tidak sesuai dengan harapan atau keinginan karyawan.

Solomon (2001) mengatakan bahwa, ada saatnya karyawan merasa kecewa dengan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena adanya pengkhianatan yang dilakukan oleh karyawan atau perusahaan yang melakukan pelanggaran yang tentunya merugikan salah satu pihak. Kepercayaan memang meliputi resiko dan konsekuensi dari resiko seringkali membuat kita kecewa dan merasa gagal. Walaupun kepercayaan merupakan sesuatu yang bersifat bebas, kepercayaan juga akan berdampak buruk jika tidak dijaga. Ada beberapa yang dapat menyebabkan kekecewaan seperti ada sesuatu yang tidak berjalan dengan semestinya. Ini bukan berarti kesalahan seseorang. Disini kepercayaan merupakan dirinya sendiri dan trust di dalam perilaku nyata dan proses yang terhubung, menjadi sesuatu yang krusial. Kekecewaan yang kedua adalah karena adanya kesalahan. Terkadang hal ini disebabkan oleh sesuatu yang tidak berjalan tidak sesuai dengan rencana akibat dari kesalahan salah seorang karyawan.

Jika merasa kecewa terkadang beberapa karyawan susah untuk lupa akan kejadian tersebut dan tidak mudah untuk mengikhlasna kejadian yang masih dingatnya, namun ada juga karyawan yang tetap percaya walaupun pernah merasa kecewa didalam perusahaan tersebut.

Barney (1994) berpendapat bahwa kepercayaan merupakan keyakinan mutual dari kedua pihak bahwa diantara keduanya tidak akan memanfaatkan kelemahan pihak lain. Deutsch (2006) mengatakan kepercayaan sebagai keyakinan suatu pihak akan menemukan apa yang diinginkan dari pihak lain bukan apa yang ditakutkan dari pihak lain.

Menurut beberapa definisi tersebut bahwa dalam situasi kepercayaan terdapat unsur resiko yang akan berakibat dengan keputusan yang diambil. Definisi diatas memberikan beberapa hal-hal yang penting yaitu kesedian dari salah satu individu untuk menjadi tidak berdaya, keyakinan bersama bahwa diantara mereka tidak akan saling menjatuhkan untuk mencapai tujuan bersama, serta adanya harapan bahwa pihak lain akan memberikan keuntungan.

Kepercayaan adalah hal yang penting dalam hubungan antar manusia. Konsep ini mewakili unsur-unsur untuk mencapai hubungan yang berkualitas yang bertujuan untuk mencapai tujuan masa depan. Kepercayaan akan terus ada jika ada kerelaan konsumen untuk bersandar sepenuhnya pada perilaku perusahaan dimasa depan (Bruhn.2003). Untuk mendapatkan kepercayaan ini diperlukan salah satu pihak yang lemah atau tidak berdaya (*vulnerable*) dimana terdapat ketidakpastian sebagai hasil dari keputusan yang akan diambil. Unsur ketidakpastian ini banyak terjadi dalam bidang jasa karena keunikan jasa seperti telah disebutkan diatas. Kepercayaan merupakan hal yang bertujuan pada masa depan, yang memberikan suatu jaminan bahwa orang lain dapat termotivasi untuk tidak beralih atau

bekerjasama dengan organisasi lain. (Gurviez.2003) Menurut Robbins (2001) ada 8 (delapan) cara untuk meningkatkan kepercayaan, sebagai berikut:

1. Bersikap terbuka dengan bersikap terbuka akan membuat orang lain lebih mudah terbuka dan akan percaya terhadap orang tersebut. Bersikap terbuka yang dimaksud adalah saling memberikan informasi yang dimiliki supaya dapat membuat keputusan yang sesuai dengan masalah yang akan dihadapi.
2. Bersikap adil dalam membuat keputusan, harus mempertimbangkan akibatnya terhadap anggota lain.
3. Memberikan informasi dengan tidak memandang jabatan orang tersebut dalam suatu perusahaan akan membuat karyawan lebih menghargai kita, karena karyawan akan merasa penting dan bernilai di perusahaan tersebut.
4. Memberitakan informasi yang sebenarnya terhadap orang lain akan dapat meningkatkan kepercayaan, oleh sebab itu perusahaan harus menjunjung tinggi kejujuran supaya tercipta rasa kepercayaan.
5. Menunjukkan konsistensi kepada seseorang sehingga setiap kejadian dapat diprediksi supaya tidak ada perubahan kepercayaan pada karyawan. Ketidakjujuran terjadi karena tidak ada kepastian pada perusahaan tersebut. Petahankanlah tentang nilai dan kepercayaan yang ada dalam perusahaan kemudian biarkan nilai dan kepercayaan tersebut menjadi dasar dalam mengambil keputusan. Apabila telah diperoleh suatu tujuan yang jelas, maka sikap yang dimiliki juga dapat dipikirkan.

6. Menepati janji merupakan cara untuk mempertahankan kepercayaan bukan hanya menepati janji dengan orang tertentu namun juga menepati janji pada setiap janji yang diucapkan.

7. Setiap orang akan mempercayai orang yang bijaksana dan dapat dipercaya. Apabila seseorang memberitahu rahasia seseorang terhadap orang lain akan menyebabkan orang ragu terhadap kita karena telah memberi tahu rahasia mereka.

8. Menunjukkan kompetensi Salah satu cara untuk meningkatkan kepercayaan (*trust*) adalah dengan membuat orang lain mengagumi dan menghargai kita. Sehingga kita harus mengembangkan kompetensi kita dalam hal negosiasi, kemampuan interpersonal dan komunikasi yang baik dengan orang lain. Johnson & Johnson (2000) mengatakan bahwa ciri-ciri orang yang mempunyai kepercayaan yang tinggi cenderung lebih terbuka dalam mengekspresikan perasaan, reaksi informasi, dan aktif memberikan saran. Sedangkan ciri-ciri orang yang memiliki kepercayaan rendah adalah tidak jujur atau tidak baik dalam berkomunikasi dengan orang lain.

Dalam penelitian Steffano (2006) mengatakan pada penelitiannya yang menyajikan model sistem rekomendasi terdistribusi otomatis pada jejaring sosial dan menyelidiki bagaimana dinamika kepercayaan di antaranya agen mempengaruhi kinerja sistem. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepercayaan dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Jacob (2014) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan Spanyol, penelitian ini mencoba untuk melihat secara mendalam hubungan di antara keduanya kepercayaan dan kinerja organisasi, menggunakan kemampuan pembelajaran organisasi sebagai variabel *intervaining*. Penelitian ini menghasilkan adanya hubungan yang positif dan signifikan kepercayaan dan kinerja organisasi ditunjukkan dalam model efek langsung menjadi tidak signifikan dalam model mediasi.

Lee (2008) melakukan penelitian di Korea Selatan tentang kepercayaan organisasi dan komitmen terhadap perilaku inovatif yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini menyajikan model yang komprehensif untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif. Kepercayaan karyawan didasarkan pada beberapa kepercayaan stereotip wali tentang *trustor* dan bahwa kepercayaan dan komitmen pada tingkat kelompok dan organisasi memiliki efek kuat pada perilaku inovasi. Temuan menunjukkan bahwa manajer perlu menciptakan suasana afektif di mana hubungan antara *trustor* dan *trustee* terkait dengan kepercayaan stereotip positif untuk mendorong inovasi dalam suatu organisasi dan bahwa *trustee* harus melampaui masalah keadilan dalam evaluasi kinerja.

2.2.2.2 Arti Penting Kepercayaan

Kepercayaan di dalam perusahaan dapat mempengaruhi anggotanya dalam perilaku di perusahaan tersebut seperti dalam mengambil keputusan dan keaktifan dalam bekerja. Kepercayaan di dalam perusahaan membuat identitas, keterlibatan dan loyalitas karyawan semakin membaik. Dengan meningkatnya kepercayaan di dalam

perusahaan akan meningkatkan komitmen karyawan tersebut. (Brockner 1997).

Kepercayaan merupakan hal penting dalam jaringan pertukaran antara perusahaan dengan perusahaan yang bekerjasama (Morgant. 1994). Secara psikologi kepercayaan merupakan suatu kemauan dan keyakinan atau dapat juga disebut sebagai kecenderungan perilaku Moorman, Zaltman & Deshpande, (Ballester 2003) kecenderungan perilaku ini lah yang memberikan stimulus melalui strategi yang ditampilkan oleh pemimpin ataupun pihak organisasi perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa perilaku karyawan akan dipengaruhi oleh perilaku pemimpinnya.

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam konteks perusahaan atau organisasi, kepercayaan merupakan hal yang kritis di dalam komunikasi yang efektif, dan kerja sama tim yang sukses pada suatu perusahaan. Sama pentingnya dengan kepercayaan antara para pemimpin dan bawahannya, dan dapat mengurangi resiko, dan meningkatkan komitmen pada perusahaan serta meningkatkan produktivitas (Pucetaite,2016).

Menurut Galois (2010) mengatakan bahwa kepercayaan merupakan sebuah konsep kepercayaan dalam perusahaan berdasarkan komponen kognitif, afektif, dan konatif yang meliputi:

- 1) Kepercayaan bahwa pihak lain dapat diandalkan, berdasarkan kompetensi, pengalaman sebelumnya, dan informasi yang dimiliki.
- 2) Antisipasi terhadap reaksi atau perilaku dari individu-individu di dalam situasi yang berbeda-beda, seperti kemungkinan masa depan yang dipercaya dapat dilakukan.

3) kebajikan dari pihak lain selama hubungan pertukaran, yang terinspirasi dari nilai-nilai moral seperti kejujuran dan integritas.

Kepercayaan memungkinkan karyawan untuk bisa mempercayai pernyataan-pernyataan dan janji-janji dari organisasi Galois (2010). Serta kepercayaan berdampak yang menjamin respek yang bertahan lama dari komitmen bersama yang saling menguntungkan antara entitas-entitas yang terlibat di dalamnya. (Poerwanto).

Kepercayaan menjadi media penting untuk merekatkan karyawan kepada organisasi atau perusahaannya. Selanjutnya perusahaan memerlukan kemampuan karyawan untuk mewujudkan tujuannya. Kemampuan karyawan ini menjadi landasan untuk melakukan evaluasi bagi perusahaan.

2.2.2.3 Jenis Kepercayaan

Menurut Robbins (2001) dan Judge terdapat tiga jenis kepercayaan, yaitu:

1. Kepercayaan berbasis pencegahan Kepercayaan yang didasarkan pada kekhawatiran akan terjadinya pembalasan dendam jika kepercayaan itu dikhianati/diingkari.
2. Kepercayaan berbasis identifikasi Kepercayaan berdasarkan pemahaman atas niat orang lain dan menghargai keinginan pihak lain. Kepercayaan ini juga merupakan jenis kepercayaan yang idealnya mesti dicapai oleh manajer dalam tim.
3. Kepercayaan berbasis pengetahuan Kepercayaan didasarkan pada kemampuan memprediksi perilaku yang bersumber dari pengalaman interaksi. Kepercayaan ini terbentuk jika anda memiliki informasi yang memadai mengenai seseorang sehingga

anda mengenal mereka dengan cukup baik dan dapat memperkirakan perilaku mereka dengan tepat.

2.2.2.4 Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan dalam perusahaan adalah kerelaan organisasi, berdasarkan pada budaya dan perilaku berkomunikasi dalam suatu hubungan, untuk menjadi organisasi yang mempunyai keyakinan bahwa mereka kompeten, jujur dan terbuka, peduli, reliabel, dan teridentifikasi dengan tujuan, nilai dan norma Zalabak (2000).

Janasz (2012) mengatakan bahwa kepercayaan organisasi merupakan sebuah fondasi penting dalam lingkungan kerja yang sehat. Tanpa adanya kepercayaan organisasi, karyawan akan berfokus pada self protection yang akan melemahkan keinginan untuk menjadi kooperatif dan kolaboratif, merusak motivasi, dan menggagalkan produktivitas dan inovasi dalam bekerja.

2.2.2.5 Indikator Kepercayaan Organisasi

Menurut Omarov, (2009) mengatakan bahwa kepercayaan organisasi terdapat 3 aspek yaitu :

1. Kepercayaan terhadap atasan

Kepercayaan terhadap atasan merupakan hubungan antara karyawan dengan atasannya atau pemimpinnya.

2. Kepercayaan terhadap rekan kerja

Kepercayaan terhadap rekan kerja merupakan hubungan sesama karyawan yang memiliki level yang sama

3. Kepercayaan terhadap organisasi

Kepercayaan terhadap organisasi merupakan hubungan karyawan dengan organisasi atau perusahaan di tempat mereka bekerja.

Johnson dan Johnson,(2000) mengatakan bahwa kepercayaan (trust) terdapat 5 (lima) aspek, sebagai berikut:

1. Keterbukaan (*Openness*) Keterbukaan meliputi kesediaan individu untuk berbagi informasi, ide, pemikiran, perasaan, pendapat, dan reaksi terhadap hal yang sedang dialami.
2. Berbagi (*Sharing*) Berbagi berarti kesediaan individu untuk membagikan kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya kepada orang lain untuk membantu pencapaian tujuan bersama.
3. Penerimaan (*Acceptance*) Penerimaan berarti melakukan komunikasi dengan orang lain dan menghargai pendapat orang lain tersebut tentang suatu hal yang sedang dibicarakan.
4. Dukungan (*Support*) Dukungan meliputi komunikasi yang dilakukan individu dengan orang lain sehingga orang lain mengenal kelebihanannya dan percaya bahwa orang lain tersebut mampu mengatur secara produktif situasi di mana mereka berada.
5. Bekerjasama (*Cooperative Intentions*) Bekerja sama meliputi harapan individu untuk bisa bersikap kooperatif dan bahwa orang lain juga akan bersikap kooperatif untuk mencapai tujuan bersama.

Bungin (2001). dimensi yang menyusun kepercayaan organisasi yaitu:

1. *Competence* yaitu kemampuan untuk dapat bersaing dan bertahan di pasar.

2. *Identification* yaitu sejauh mana karyawan memegang tujuan bersama, norma-norma, nilai, dan keyakinan yang terkait dengan budaya organisasi.
3. *Openness and honesty* yaitu banyaknya informasi yang dibagikan serta ketepatan dalam berkomunikasi
4. *Reliability* yaitu rekan kerja, tim, supplier, dan seluruh bagian organisasi melakukan tindakan yang konsisten sehingga mampu diandalkan
5. *Concern for employees*, yaitu perasaan peduli, empati, toleransi, dan keamanan dalam berhubungan

Menurut Forsyth (1999) ada 4 (empat) indikator dalam mengukur kepercayaan organisasi pada suatu perusahaan, yaitu :

1. Percaya diri : Percaya dan berani mengambil resiko terhadap akibat yang akan timbul dari keputusan yang diambil.
2. Bekerja sama : Individu untuk bisa bersikap kooperatif dan bahwa orang lain juga akan bersikap kooperatif untuk mencapai tujuan bersama.
3. Berbagi : Memberikan informasi yang benar, dan beresediaan individu untuk membagikan kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya kepada orang lain untuk membantu pencapaian tujuan bersama.
4. Commitment : Dapat mempertahankan kebijaksanaan atau konsistensinya pada perusahaan atau organisasi.

Menurut Robbins (2006) untuk mengukur kepercayaan organisasi pada karyawan menyebutkan ada 5 (Lima) dimensi dalam kepercayaan antara lain: a. Integritas, merujuk pada kejujuran dan kebenaran b. Kompetensi, mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis dan interpersonal c. Konsistensi, terkait dengan kehandalan, prediktabilitas dan pertimbangan d. Loyalitas, keinginan untuk melindungi dan menyelamatkan orang lain, dan e. Keterbukaan, kesediaan untuk menyatakan kebenaran.

Dalam penelitian ini kepercayaan organisasi di ukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu percaya terhadap atasan, rekan kerja, dan organisasi ketiga hal itu merupakan hal utama untuk mengukur kepercayaan pada suatu organisasi.

2.2.3.1 Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif menurut Price (1997) pada dasarnya merupakan kemampuan individu melakukan perubahan cara kerja dalam bentuk mengadopsi prosedur, praktek dan teknik kerja yang baru dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Gaynor (2002), mendefinisikan perilaku inovatif sebagai tindakan individu untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide/ pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Menurut De Jong and Kemp (2003) inovasi dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi dimana didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan.

Perilaku inovatif bukanlah semata-mata dipengaruhi faktor bawaan atau internal. Perilaku inovatif dalam bekerja sering muncul manakala seorang karyawan menghadapi tantangan dalam pekerjaannya, mendapat kewenangan yang luas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Secara umum, para ahli melihat perbedaan antara perilaku inovatif dan kreativitas dari dua sudut pandang yang berbeda, yakni tingkat kebaruan ide dan tingkat interaksi sosial sebagai konsekuensi aplikasi ide di dalam pekerjaan. Dari segi proses, kreativitas dipandang sebagai sebuah proses kognitif yang bersifat intra personal, sedangkan inovasi lebih menekankan pada antar individu dalam kelompok kerja, Allen (2009).

Setiap inovasi akan selalu diikuti dengan suatu perubahan, walaupun dalam setiap perubahan tidak akan selalu diikuti dengan munculnya ide baru, yang secara positif berpengaruh terhadap perubahan, perkembangan dan pertumbuhan suatu organisasi. Ada persinggungan area antara inovasi, kreativitas, dan perubahan, namun secara operasional mendefinisikan ketiganya ada perbedaan yang nyata (West. 1996).

Kreativitas merupakan salah satu aspek gagasan dari inovasi, sedangkan inovasi mencakup keduanya, yakni ide dan implementasi nyata dari ide yang diajukan (West & Farr.1990). Meskipun inovasi tidak mengisyaratkan kebaruan absolut, namun bisa dipandang sebagai sebuah inovasi jika perubahan yang terjadi dianggap sebagai suatu hal yang baru oleh individu, kelompok atau organisasi. Bentuk Inovasi bisa bervariasi, mulai dari inovasi yang bersifat minor hingga inovasi yang sifatnya sangat penting. Inovasi bisa ditemukan mulai dari hanya dalam bentuk perubahan prosedur

administratif-pelayanan hingga inovasi yang terjadi karena adanya perubahan teknologi.

Dalam Penelitian Dorner (2012) yang dilakukan di Jerman tentang Perilaku innovative terhadap kinerja. Penelitian tersebut ini dikhususkan untuk pertanyaan tentang bagaimana perilaku kerja inovatif karyawan memengaruhi kinerja tugas mereka dan bagaimana manajer dapat memengaruhi perilaku kerja yang inovatif. Dua model penelitian mendekati pertanyaan: (1) model penelitian ini membahas bagaimana harapan karyawan memengaruhi perilaku kerja yang inovatif dan bagaimana perilaku kerja yang inovatif terkait dengan kinerja tugas dan (2) model penelitian ini berurusan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan harapan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa bahwa perilaku innovative berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sedyowidodo dan Susanto (2013) penelitian ini menggunakan metode survei yang berfokus pada karyawan di Jakarta. Analisis data yang di gunakan menggunakan AMOS dengan metode Structural Equation Model, penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu berpikir kreatif, perilaku innovative dan kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh pemikiran kreatif untuk perilaku innovative yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja.

Hal ini didukung oleh penelitian Min-Seong Kim dan Dong Woo Koo (2017). Penelitian tersebut meneliti bagaimana kualitas konsep pertukaran pemimpin di dalam perusahaan hotel untuk mencapai tujuan perusahaan. Model ini diuji pada karyawan hotel di Korea Selatan menggunakan metode survei. Data dianalisis

menggunakan frekuensi, reliabilitas, faktor konfirmatori, korelasi, dan analisis pemodelan persamaan struktural (SEM). Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa konsep pertukaran pemimpin secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja, dan perilaku innovative mempengaruhi kinerja pada perusahaan tersebut.

2.2.3.2 Arti Penting Perilaku Inovatif

Perilaku kerja inovatif merupakan rangkaian kegiatan kerja yang secara bertahap dilakukan oleh pekerja dalam mengembangkan dan meningkatkan perilaku kerja yang efektif (De Jong & Hertog, 2010). Arti penting dari perilaku inovatif karyawan sebagai berikut:

Pertama, mengetahui dan memahami lingkup pekerjaan dan potensi permasalahan yang dihadapi dan yang mungkin akan terjadi.

Ke dua, memiliki kesadaran yang tinggi terhadap kualitas kerja dan secara kreatif mengupayakan tindakan solusi.

Ketiga, membangun kerjasama dan komitmen bersama untuk merealisasikan usulan perbaikan inovatif dalam proses kerja kelompok.

Ke empat, mengaplikasikan usulan perbaikan dalam pekerjaan.

Tahapan perilaku tersebut adalah proses yang harus dilalui karyawan dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif (De Jong & Hertog, 2010).

2.2.3.3 Indikator Perilaku Inovatif

De Jong dan Hartog (2008:6) mengatakan ada empat dimensi untuk pengukuran perilaku inovatif di tempat kerja yaitu :

a. *Opportunity exploration*

Eksplorasi peluang termasuk adalah mencari cara untuk meningkatkan pelayanan atau proses pengiriman saat ini atau mencoba untuk memikirkan proses kerja, produk atau pelayanan dengan cara alternatif.

b. *Idea generation*

Idea generation merupakan elemen berikut dari perilaku Inovatif dan merupakan tahap pertama dalam mengeksploitasi peluang. Untuk dapat berinovasi, selain mengetahui adanya peluang/kesempatan, kemampuan untuk membangun cara-cara baru untuk memanfaatkan peluang itu juga penting. *Idea generation* merujuk pada pembuatan konsep untuk tujuan peningkatan.

c. *Championing*

Championing aspek penting lainnya ketika suatu ide telah dihasilkan. Kebanyakan ide-ide itu perlu dijual. Koalisi sering kali dibutuhkan untuk menerapkan inovasi; ini adalah bagaimana mendapatkan kekuatan dengan menjual ide ke rekan potensial.

d. *Application*

Selanjutnya ide yang telah didukung tersebut perlu diimplementasikan dan dipraktekkan. Implementasi dapat berarti meningkatkan produk atau prosedur

yang telah ada, atau membangun yang baru. Usaha yang keras dan sikap yang berorientasi hasil diperlukan dari karyawan untuk mewujudkan ide tersebut. Perilaku dalam aplikasi berkaitan dengan usaha-usaha yang dilakukan oleh individu untuk dapat menerapkan ide tersebut ke dalam praktek nyata.

Menurut Purba (2009:203) perilaku inovatif memiliki lima aspek penting yaitu :

a. *Opportunity exploration*

Aspek ini mengacu pada mempelajari atau mengetahui lebih banyak peluang untuk berinovasi.

b. *Generativity*

Aspek ini mengacu pada pemunculan konsep-konsep untuk tujuan pengembangan

c. *Formative Investigation*

Aspek ini mengacu pada pemberian perhatian untuk menyempurnakan ide, solusi, opini dan melakukan peninjauan terhadap ide-ide tersebut.

d. *Championing*

Aspek ini mengacu pada adanya praktek-praktek usaha untuk merealisasikan ide-ide

e. *Application*

Aspek ini mengacu pada mencoba untuk mengembangkan, menguji coba, dan mengkomersialisasikan ide-ide inovatif.

George dan Zhou (2001) berpendapat mengenai karakter individu yang berperilaku inovatif yaitu:

1. Berusaha untuk memahami teknologi baru, teknik, proses dan gagasan baru.

2. Menghasilkan Ide : Berusaha menghasilkan gagasan-gagasan kreatif, kemudian menciptakan ide atau solusi baru yang berguna. Ide atau solusi tersebut dapat bersifat orisinil maupun dimodifikasi dari produk dan proses kerja yang sudah ada sebelumnya.
3. Mendukung : Berusaha memperjuangkan dan memajukan ide-ide ke orang lain.
4. Merencanakan : Mampu menyusun dan menyediakan sumber daya serta meneliti apa yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru.
5. Praktik : Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk dapat mewujudkan ide baru tersebut.

Janssen (2000) memaparkan tiga aspek untuk pengukuran perilaku inovatif, antara lain:

a. Menghasilkan Ide (Idea Generation)

Karyawan mampu mengenali masalah yang terjadi dalam organisasi kemudian menciptakan ide atau solusi baru yang berguna. Ide atau solusi tersebut dapat bersifat orisinil maupun dimodifikasi dari produk dan proses kerja yang sudah ada sebelumnya.

b. Mempromosikan Ide (Idea Promotion)

Karyawan mempromosikan ide atau solusi baru yang telah diciptakan kepada rekan-rekan kerja sehingga ide tersebut dapat diterima. Selain itu, terjadi pula

pengumpulan dukungan agar ide tersebut memiliki kekuatan untuk diimplementasikan dalam organisasi.

c. Realisasi Ide (Idea Realization)

Karyawan memproduksi sebuah prototipe atau model dari ide yang dimiliki menjadi produk dan proses kerja yang nyata agar dapat diaplikasikan dalam lingkup pekerjaan, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Jong & Hartog, (2007) menghubungkan perilaku inovatif dengan fase dalam proses inovasi. Maka Jong mengemukakan bahwa perilaku inovatif berasal dari 6 (enam) dimensi yaitu: 1). Pemodelan peran Inovatif, 2). Stimulasi Intelektual, 3). Stimulasi penyebaran pengetahuan, 4). Konsultasi, 5). Mendelegasikan dukungan untuk inovasi, 6). Pemantauan tugas.

Pengukuran perilaku inovator ada beberapa aspek penting yaitu dapat menciptakan peluang dan memberikan ide terhadap peluang tersebut, setelah mendapatkan ide harus bisa menyamapiakan ide tersebut sehingga dapat di terapkan pada perusahaan atau organisasi. Indikator perilaku inovatif menurut De jong merupakan yang paling sesuai dengan perusahaan yang akan di teliti.

2.2.4.1 Kinerja Perusahaan

Secara umum kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai

dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Istilah kinerja merupakan pengalih dari bahasa Inggris yaitu *performance*. Bernadin dan Rusel (1993:378) memberikan definisi *performance* sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu. Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Pengertian lain tentang *performance* adalah sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja namun termasuk bagaimana proses pekerjaan (Wibowo.2009)

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001). Kinerja perusahaan dapat diukur dengan beberapa dimensi yang berbeda-beda. Menurut Gomes (2000), kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktifitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Marhiot (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian, Robbins (2006) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang di capai

menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Mangkunegara (2005:67) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2009:532) mengartikan kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti,2004).

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Khan (2010) menyatakan bahwa pemimpin otentik memiliki pengaruh positif pada sikap dan perilaku karyawan yang pada akhirnya mengarahkan organisasi menuju peningkatan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan mengidentifikasi, dengan bantuan tinjauan literatur, konstruksi baru dari Keaslian, Pemimpin Otentik, dan lebih jauh pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Karena, ini benar-benar baru dalam membangun domain kepemimpinan. Ini telah diperkenalkan / dikembangkan dalam

konteks organisasi baru-baru ini untuk menghindari praktik yang tidak etis dan tidak diinginkan oleh para pemimpin di dalam organisasi.

Danisman (2015) melakukan penelitian tentang kepemimpinan otentik terhadap kinerja di perusahaan. Dalam penelitian ini, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi diuji dengan desain meta-analisis. Sebanyak 598 studi penelitian dikumpulkan sebagai hasil dari review, dari yang 270 dimasukkan dalam meta-analisis. 270 penelitian studi dikompilasi untuk mendapatkan kelompok sampel atau ukuran sektor dari 101.232 subjek. Itu hasil analisis model efek acak menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Lee (2008) melakukan penelitian di korea selatan tentang kepercayaan organisasi dan komitmen terhadap perilaku inovatif yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini menyajikan model yang komprehensif untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif. kepercayaan karyawan didasarkan pada beberapa kepercayaan stereotip wali tentang trustor dan bahwa kepercayaan dan komitmen pada tingkat kelompok dan organisasi memiliki efek kuat pada perilaku inovasi. Temuan menunjukkan bahwa manajer perlu menciptakan suasana afektif di mana hubungan antara trustor dan trustee terkait dengan kepercayaan stereotip positif untuk mendorong inovasi dalam suatu organisasi dan bahwa trustee harus melampaui masalah keadilan dalam evaluasi kinerja.

Dalam penelitian Steffano (2006) dalam penelitian ini menyajikan model sistem rekomendasi terdistribusi otomatis pada jejaring sosial dan menyelidiki bagaimana

dinamika kepercayaan di antaranya agen mempengaruhi kinerja sistem. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepercayaan dapat meningkatkan kinerja.

Dalam Penelitian Dorner (2012) yang dilakukan di Jerman tentang Perilaku innovative terhadap kinerja. Penelitian tersebut ini dikhususkan untuk pertanyaan tentang bagaimana perilaku kerja inovatif karyawan memengaruhi kinerja tugas mereka dan bagaimana manajer dapat memengaruhi perilaku kerja yang inovatif. Dua model penelitian mendekati pertanyaan: (1) model penelitian ini membahas bagaimana harapan karyawan memengaruhi perilaku kerja yang inovatif dan bagaimana perilaku kerja yang inovatif terkait dengan kinerja tugas dan (2) model penelitian ini berurusan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan harapan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa bahwa perilaku innovative berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan Omri (2015) Penelitian ini mengeksplorasi tautan ini lebih lanjut sehingga membuka diskusi dalam literatur dengan mengusulkan model yang menunjukkan pengaruh perilaku inovatif manajer terhadap output inovasi yang sukses secara positif mempengaruhi kinerja bisnis. Penelitian kami mengembangkan kerangka kerja untuk belajar perilaku inovatif, turbulensi lingkungan, dan kinerja perusahaan. Model diuji menggunakan data dikumpulkan dari UKM Tunisia. Hasil mendukung hipotesis langsung dan menengahi dan mengungkapkan bahwa perilaku inovatif kedua manajer dan hasil inovatif sangat penting untuk keberhasilan kinerja. Temuan ini juga menunjukkan bahwa lingkungan yang tidak pasti memengaruhi inovasi secara negatif strategi dalam UKM.

2.2.4.2 Arti Penting Kinerja

Setiap organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan kinerja para karyawan. Hal itu penting, sebab kinerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai.

Moekijat (2003) menyatakan bahwa kinerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah.

Menurut Gondokusumo (2005: 72), kinerja merupakan refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama. Kinerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Kinerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Dengan demikian, kinerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.

Kinerja mempunyai peran yang penting bagi perusahaan karena (1) dengan kinerja yang tinggi dari buruh dan karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, (2) kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (3) kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, (4) kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada, (5) dengan kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan,(Tohardi, 2002 : 44).

2.2.4.3 Indikator Kinerja

Kinerja perusahaan dapat digambarkan dalam berbagai aspek, baik dari aspek keuangan, produktifitas perusahaan, hingga kinerja karyawan. Adapun beberapa indikator yang perlu digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik menurut Dwiyanto (2010:178-180), antara lain yaitu :

1. Produktivitas

Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang telah luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan

salah satu indikator kinerja yang penting. Produktivitas bukan hanya untuk mengukur tingkat efisiensi, namun juga mengukur efektivitas pelayanan dalam perusahaan. Sedangkan yang dimaksud produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional, adalah suatu lingkup mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini (harus) lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

2. Kualitas Layanan

Informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan seringkali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Kualitas layanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja birokrasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat dapat menjadi indikator untuk menilai kinerja birokrasi publik. Kualitas layanan cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah.

3. Responsivitas

Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas

yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki responsivitas yang rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4. Responsibilitas

Responsibilitas yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. Akuntabilitas

Kinerja birokrasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh birokrasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh birokrasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dilihat dari ukuran eksternal, seperti norma dan nilai yang berlaku di masyarakat. Dalam konteks ini, konteks akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik. Suatu kegiatan birokrasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan

nilai-nilai dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat. Akuntabilitas menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan indikator kinerja menurut Pasolong (2010:178), yaitu : (1) spesifik dan jelas, (2) dapat menunjukkan pencapaian keluaran, hasil, manfaat dan dampak, (3) dapat terukur secara obyektif baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah dan di analisis datanya secara efisien dan efektif. (5) harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan. Dan menurut Menurut Klimoski (1989) ada 6 indikator untuk mengukur kinerja dalam perusahaan atau organisasi : 1). Kualitas Pekerjaan, 2). Kuantitas pekerjaan, 3). Sikap, 4). Kerja sama, 5). Komunikasi, 6). Kinerja keseluruhan

indikator kinerja yang baik dan ideal atau memadai guna pengukuran kinerja menggunakan prinsip SMART-C (Moehariono 2012), yaitu:

1) *Specific* (khas), yaitu harus mampu menyatakan sesuatu yang khas atau unik mudah dan diinterpretasikan dalam menilai kinerja suatu unit kerja.

2) *Measureable* (terukur), yaitu yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas baik kuantitatif maupun kualitatif dan memiliki satuan pengukur serta jelas pula cara pengukurannya.

3) *Achievable* (dapat dicapai), yaitu harus dapat dicapai oleh penanggung jawab dan bermanfaat atau *Unit in Charge*.

4) *Relevant* (relevan), yaitu harus relevan sesuai dengan visi dan misi serta tujuan strategis organisasi dan dapat menggambarkan hubungan sebab akibat di antara indikator lainnya.

5) *Time-Bounded* (ada batas waktu), yaitu harus memiliki batas waktu pencapaian atau tepat waktu ketika dibuat laporan.

6) *Continuously* (kontinu), yaitu harus dapat menyesuaikan dengan perkembangan dan perubahan strategi organisasi dan lingkup program yang dibuat.

Dalam pembuatan Indikator Kinerja Utama (IKU) perlu dilakukannya penentuan ukuran strategis (Soemohadiwidjojo 2015), yaitu:

1) *Result Indicator/Lagging Indicator* (ukuran hasil), dimana indikator ini menunjukkan hasil akhir dari sekumpulan tindakan atau proses.

2) *Performance Indicator/Leading Indicator* (ukuran pemacu kinerja), yang memberikan sinyal atau indikator terhadap arah organisasi dalam meraih kesuksesan. ukuran pemacu kinerja biasanya dikaitkan dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesuksesan sebuah organisasi.

Dharma (2004) mengatakan bahwa ada 3 indikator untuk mengukur kinerja perusahaan :

1. Kuantitas : Berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau di capai.
2. Kualitas berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yan dilakukan pegawai.
3. Ketetapan waktu sesuai apa tidak dengan waktu yang direncanakan.

Dalam perusahaan perbankan maka untuk dapat memenuhi kepuasan konsumen harus menekan pentingnya kualitas layanan. Dari beberapa indikator kinerja di atas indikator menurut Dwiyanto merupakan yang paling sesuai karena dalam perusahaan faktor yang paling penting adalah kualitas layanan yang terdapat pada indikator kinerja menurut dwiyanto.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Kepemimpinan Otentik dan Perilaku Inovatif

Menurut Eagly (2005) mengatakan pemimpin otentik menurut proses antar pribadi. Prespektif ini menjelaskan pemimpin otentik sebagai sesuatu yang bersifat antar pribadi, diciptakan oleh pemimpin dan pengikut. Hal ini adalah proses timbal balik karena pemimpin mempengaruhi pengikut dan pengikut mempengaruhi pemimpin. Maka peran kepemimpinan otentik dapat berpengaruh dengan perilaku inovatif pada karyawan di dalam perusahaan.

Carmeli (2006) Hasil menunjukkan bahwa skala tiga dimensi keterampilan kepemimpinan mandiri adalah positif dengan penilaian diri dan perilaku inovatif.

Temuan juga menunjukkan itu penghasilan dan masa kerja secara signifikan terkait dengan perilaku inovatif di tempat kerja.

Pentingnya kepemimpinan otentik di dalam perusahaan atau organisasi juga di dukung oleh penelitian Kim (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. penelitian ini menggunakan beberapa teknik statistik seperti prosedur bootstrap dan struktural pemodelan persamaan (SEM). Sebanyak sekitar 2.500 pekerja Korea dipilih sebagai calon peserta survei, dan dari jumlah ini, 365 pekerja berpartisipasi dalam online survei.

Penelitian Muceldili (2018) mengatakan dalam penelitiannya tentang pengaruh kepemimpinan otentik terhadap perilaku inovatif saling berpengaruh, dalam organisasi atau perusahaan yang terdapat kepemimpinan otentik maka akan dapat meningkatkan perilaku inovatif pada karyawan dalam perusahaan tersebut. Penelitian lain yang dilakukan oleh Huang (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif dan juga terhadap kesejahteraan karyawan pada perusahaan atau organisasi tersebut.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Khan 2010, menyatakan bahwa pemimpin otentik memiliki pengaruh positif pada sikap dan perilaku karyawan yang pada akhirnya mengarahkan organisasi menuju peningkatan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan mengidentifikasi, dengan bantuan tinjauan literatur, konstruksi baru dari Keaslian, Pemimpin Otentik, dan lebih jauh pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Karena, ini benar-benar baru dalam

membangun domain kepemimpinan. Ini telah diperkenalkan / dikembangkan dalam konteks organisasi baru-baru ini untuk menghindari praktik yang tidak etis dan tidak diinginkan oleh para pemimpin di dalam organisasi.

Dari beberapa penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan perilaku innovative karyawan di dalam perusahaan ataupun organisasi yaitu dengan adanya kepemimpinan otentik. Topik mengenai kepemimpinan otentik memang sudah banyak diteliti, namun topik mengenai perilaku inovatif masih sedikit. Sehingga diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif

2.3.2 Kepemimpinan Otentik dan Kinerja

Avolio (2006) tentang kepemimpinan otentik menurut prespektif perkembangan. Prespektif ini melihat kepemimpinan otentik sebagai sesuatu yang bisa didorong dalam diri pemimpin, bukan seperti sifat yang pasti. Kepemimpinan otentik berkembang di dalam diri manusia selama hidupnya dan bisa dipacu oleh peristiwa besar dalam hidupnya. Dengan adanya kepemimpinan otentik didalam organisasi dapat meningkatkan kinerja. Khan (2010) mengatakan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui perilaku inovatif.

Perlunya kepemimpinan otentik didalam perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kinerja didalam perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Destriandi (2016) melakukan penelitian tentang kepemimpinan otentik terhadap kinerja perusahaan, dalam penelitian tersebut data responden dianalisis untuk menguji

apakah kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuisioner yang disebarikan untuk Dinas kelautan dan Perikanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Ribeiro (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan antara AL dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, keaslian pemimpin mempromosikan komitmen afektif karyawan yang, pada gilirannya, meningkatkan individu mereka kinerja.

Smith (2009) hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan otentik mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap performance dengan trust management sebagai variabel mediasi. Malik (2018) juga mengatakan hal yang sama dalam penelitiannya yang dilakukan di india bahwa kepemimpinan otentik setelah dianalisis menggunakan model efek acak menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dalam perusahaan. Oleh karena itu dengan adanya beberapa penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan otentik terhadap kinerja maka diusulkan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap kinerja

2.3.3 Kepercayaan organisasi dan perilaku inovatif

Kepercayaan merupakan elemen dasar bagi terciptanya suatu hubungan yang baik. Kepercayaan dianggap suatu aksi, perilaku atau orientasi, suatu hubungan. Kepercayaan telah digambarkan sebagai suatu tindakan kognitif (misalnya bentuk pendapat atau prediksi bahwa sesuatu akan terjadi atau orang akan berperilaku dalam cara tertentu), afektif (misalnya masalah perasaan) atau konatif (misalnya masalah pilihan atau keinginan). Kepercayaan merupakan elemen dasar bagi terciptanya suatu hubungan yang baik dan kreativitas atau inovatif karyawan. (Hanks. 2002)

Kepercayaan organisasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan didalam perusahaan atau organisasi. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya Lee (2008) melakukan penelitian di korea selatan tentang kepercayaan organisasi dan komitmen terhadap perilaku inovatif yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini menyajikan model yang komprehensif untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif. Kepercayaan karyawan didasarkan pada beberapa kepercayaan stereotip wali tentang trustor dan bahwa kepercayaan dan komitmen pada tingkat kelompok dan organisasi memiliki efek kuat pada perilaku inovasi.

Spreitzea (2009) mengatakan dalam penelitian nya dimana kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap perilaku inovatif dan juga konektivitas atau hubungan pada masing-masing karyawan semakin membaik, sehingga karyawan semakin percaya

dengan perusahaan nya maka akan semakin berperilaku inovatif dalam perusahaan tempat dia bekerja.

Penelitian Kim (2015) yang mengatakan hal yang sama bahwa kepercayaan organisasi dapat meningkatkan perilaku inovatif dan meningkatkan *knowledge sharing* sehingga karyawan semakin baik dalam meningkatkan kreatifitas dalam bekerja.

Khalid (2018) yang berjudul *Employee, Empowerment, trust, and innovative behaviours: Testing a Path Model* Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan sebagai variabel mediasi mempengaruhi *empowerment dan innovative behaviour*. Seorang karyawan dapat meningkatkan perilaku inovatif di dalam organisasi atau perusahaan jika karyawan tersebut telah mempercayai organisasinya.

Hughes (2018) *Innovative Behaviour, trust, and perceived workplace performance* Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovative behaviours* berpengaruh terhadap kinerja dan juga kepercayaan pada organisasi. Oleh karena itu dengan adanya beberapa penelitian terdahulu mengenai kepercayaan organisasi terhadap perilaku *innovative* maka diusulkan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kepercayaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif

2.3.4 Kepercayaan organisasi dan Kinerja

Trust terjadi dikarenakan adanya keyakinan bahwa pasangan akan memberikan keuntungan, dan terbentuk melalui sikap menerima,

mendukung, sharing, dan kerjasama pada diri seseorang (Johnson.1997). Kepercayaan organisasi merupakan hal penting perusahaan, dengan adanya rasa percaya terhadap organisasinya maka dapat meningkatkan kinerja karyawan didalam perusahaan.

Hal ini didukung oleh Dalam penelitian Steffano (2006) dalam penelitian ini menyajikan model sistem rekomendasi terdistribusi otomatis pada jejaring sosial dan menyelidiki bagaimana dinamika kepercayaan di antaranya agen mempengaruhi kinerja sistem. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepercayaan dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Jacob (2014) penelitian ini mencoba untuk melihat secara mendalam hubungan di antara keduanya kepercayaan dan kinerja organisasi, menggunakan kemampuan pembelajaran organisasi sebagai variabel *intervaining*. Penelitian ini menghasilkan adanya hubungan yang positif dan signifikan kepercayaan dan kinerja organisasi ditunjukkan dalam model efek langsung menjadi tidak signifikan dalam model mediasi.

Kerstin (2016) *Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance*, Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang semakin percaya dengan organisasinya maka akan semakin terlibat dalam pekerjaan dan berpengaruh terhadap kinerja. Battiston (2006) dalam penelitian ini menyajikan model sistem rekomendasi terdistribusi otomatis pada jejaring sosial dan menyelidiki bagaimana dinamika kepercayaan di

antaranya agen mempengaruhi kinerja sistem. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepercayaan dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian ini menghasilkan adanya hubungan yang positif dan signifikan kepercayaan dan kinerja organisasi ditunjukkan dalam model efek langsung menjadi tidak signifikan dalam model mediasi.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, maka diusulkan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H4 : Kepercayaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

2.3.5 Perilaku inovatif dan Kinerja

Menurut De Jong and Kemp (2003) inovasi dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi dimana didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Koo (2017) mengatakan bahwa perilaku inovatif berpengaruh terhadap kinerja dalam suatu perusahaan, penelitian tersebut dilakukan di hotel di korea bahwa dengan adanya keterlibatan kerja akan berpengaruh terhadap perilaku inovatif dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan tersebut.

Laveren (2018), mengatakan dalam penelitiannya bahwa perilaku inovatif berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan, dalam penelitian ini

menggunakan analisis SEM, penelitian ini menunjukkan bahwa kontrol keluarga berpengaruh negatif terhadap inovatif dan inovatif berpengaruh terhadap kinerja.

Dorner, (2012) *Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effect on Job Performance*. Penelitian ini dilakukan di Jerman dan Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku inovatif sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja.

Omri (2015) *Innovative Behavior and Venture Performance of SMEs: the Moderating Effect of Environmental Dynamism*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antar perilaku inovatif dan kinerja.

Susanto (2013) Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemikiran kreatif dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dengan beberapa penelitian terdahulu adanya pengaruh antara perilaku inovatif karyawan di perusahaan atau organisasi terhadap kinerja, maka dengan demikian di usulkan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

2.3.6 Kepemimpinan Otentik Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Inovatif

Kepemimpinan otentik adalah seorang pemimpin yang memiliki kepercayaan diri, optimisme, harapan, efisiensi dan ketahanan. Pemimpin yang mengadaptasi kepemimpinan otentik memiliki nilai dan perspektif moral yang jelas, memiliki pandangan yang positif kedepan dan menempatkan karyawan untuk dapat menjadi pemimpin dikepentingan yang tinggi (Avolio.2012). Para pemimpin menyadari

bagaimana mereka berpikir dan bertindak inovatif dengan baik dan benar untuk diri mereka sendiri untuk meningkatkan kinerja dalam organisasinya.

Hal ini di dukung oleh penelitian Kyoung (2014) menemukan dalam penelitian yang dilakukannya di korea dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap perilaku karyawan, perilaku inovatif dan kinerja pada perusahaan tersebut.

Penelitian lain dilakukan oleh Ansar (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan sehingga mempengaruhi kinerja pada perusahaan. Penelitian ini dilakukan di kantor layanan bea dan cukai priok menggunakan jumlah sampel 78 petugas fungsional di PT Inspektur Bea dan Cukai. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan analisis jalur. Smith (2009) mengatakan bahwa dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja maka diperlukan kepemimpinan otentik dan perilaku inovatif pada karyawan penelitian tersebut dianalisis menggunakan analisis SEM bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif. Menurut penelitian yang dilakukan Tiqwani (2014) menghasilkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui inovatif, penelitian tersebut dilakukan dengan cara wawancara dan kuisoner pada 37 staff yang kemudian di analisis menggunakan SPSS. Penelitian lain menurut Chairany (2011) mengatakan bahwa kinerja pada suatu perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan melalui perilaku inovatif pada karyawan di perusahaan tersebut, kepemimpinan dan perilaku

inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di makasar

H6 : Kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif

2.3.7 Kepercayaan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Inovatif

Kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana ia memiliki keyakinan padanya. Kepercayaan merupakan kondisi mental yang didasarkan oleh situasi seseorang dan konteks sosialnya. Ketika seseorang mengambil suatu keputusan, ia akan lebih memilih keputusan berdasarkan pilihan dari orang-orang yang lebih dapat ia percaya dari pada yang ia kurang percayai (Barners.2003). karyawan yang sudah percaya pada organisasi akan berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan yang berdampak pada kinerja perusahaan.

Hal ini didukung oleh penelitian Charles dan David (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kepercayaan pada organisasi, perilaku inovatif dan selanjutnya berpengaruh pada kinerja organisasi atau perusahaan.

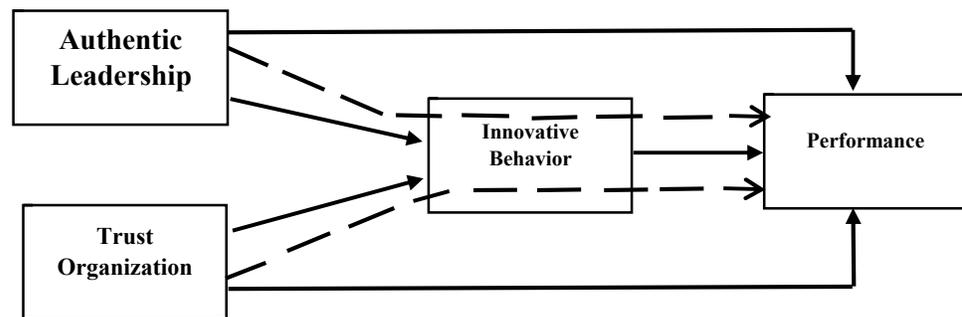
Penelitian lain dilakukan oleh Ansar 2017, menyatakan bahwa kepercayaan organisasi dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan sehingga mempengaruhi kinerja pada perusahaan. Penelitian ini dilakukan di kantor layanan bea dan cukai priok menggunakan jumlah sampel 78 petugas fungsional di PT Inspektur Bea dan Cukai. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan analisis jalur.

H7 : Kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku inovatif

2.4 Kerangka Penelitian

Dari pembahasan pada bab dan sub bab sebelumnya dapat diketahui bahwa meningkatkan kinerja pada UMKM di Indonesia sangatlah penting untuk perekonomian masyarakat. Dari beberapa kajian penelitian sebelumnya ditemukan bahwa kemajuan zaman menuntut para pelaku usaha untuk lebih aktif dalam bersaing dan mengikuti perkembangan.

Dari beberapa faktor yang telah dikaji maka ditemukan bahwa kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi merupakan faktor yang banyak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan ditemukan pula bahwa perilaku inovatif merupakan variabel penting dan masih sedikit dibahas dalam literatur terdahulu. Oleh karena itu penelitian ini menganalisis tentang hubungan antara kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi dalam mempengaruhi kinerja perusahaan dan bagaimana perilaku inovatif memoderasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi terhadap kinerja perusahaan sebagaimana dalam kerangka penelitian berikut:



Gambar : 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber :

1. Authentic Leadership terhadap Innovative Behavior :

Shahid Nawaz Khan (2010), Bursa Muceldili, Haldun Turan, Oya erdil (2013), Hyo kyoung kim (2014), Abraham carmeli (2006), dan Peiyan Huang (2017).

2. Authentic Leadership terhadap Performance :

S,ahin Danis,man, S,uleBetu'l Tosuntas,, and Engin Karadag, (2015), Rachel clapp smith, (2009), Neuza ribeiro (2017), Wank destriandi (2016), dan Hyo kyoung kim (2014).

3. Trust Organization terhadap Innovative Behavior :

Seok Hwan Lee (2008), Mathew Hughes (2018), Abraham Carmeli, & Gretchen M. Spreitzea (2009), Muhammad Anwar ul Haq, Muhammad Usman, & Shaista Khalid (2018), dan Hyo Min Seo, Min Cheol Kim, Kyong Gro Chang, & Taehee Kim (2015).

4. Trust Organization terhadap Kinerja :

Jacob Guinot (2014), Stefano Battiston, FrankE. Walter, Frank Schweitzer. (2006), Stefano Battiston, FrankE. Walter, Frank Schweitzer. (2006), Abdullahi Hasan Gorondutse (2018), Kerstin Alfes Amanda Shantz Ratnesvary Alahakone (2016), dan Mathew Hughes (2018).

5. Innovative Behavior terhadap Performance :

Waleed Omri (2015), Nadin Dorner (2012), Urip Sedyowidodo & Tri Susanto (2013), Min-Seong Kim & Dong Woo Koo (2017), dan Robin Deman, Ann Jorissen, Eddy Laveren, (2018).

6. Authentic Leadership dan Innovative behavior terhadap Performance :

Hyo kyoung kim. (2014), Muhammad Ansar (2017)

7. Trust Organization dan Innovative behavior terhadap Performance :

Charles, H. & David, F. (2013), Muhammad Ansar (2017)