

BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Self Efficacy*

1. Pengertian *Self efficacy*

Efficacy adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuai dengan yang dipersyaratkan¹. *Efficacy* ini berbeda dengan *aspiracy* (cita-cita), karena cita-cita menggambarkan sesuatu yang ideal yang seharusnya dapat dicapai, sedangkan *efficacy* menggambarkan penilaian kemampuan diri. Contohnya adalah seorang dokter ahli bedah, pasti mempunyai ekspektasi *efficacy* yang tinggi, bahwa dirinya mampu melaksanakan operasi tumor sesuai dengan standar professional. Namun ekspektasi hasilnya bisa rendah, karena hasil operasi itu sangat tergantung kepada daya tahan jantung pasien, keaslian obat antibiotik, sterilitas dan infeksi, dan sebagainya.

Jika individu percaya terhadap kemampuan diri, dan yakin terhadap keberhasilan yang akan dicapai, hal tersebut akan membuat individu bekerja lebih giat dan selalu menghasilkan kerja yang terbaik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *self efficacy* dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Carter & Kwiatkowski menemukan ada hubungan positif antara *self efficacy* dan kinerja individual. Bahwa meningkatkan *self efficacy* dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan hasil yang diperoleh perusahaan. Dalam penelitian tersebut dikatakan, perusahaan haruslah mengutamakan bagaimana meningkatkan *self efficacy* pada karyawan untuk menghasilkan perkembangan dalam perusahaan².

Tingkat *employee work engagement* pada perusahaan merupakan hal yang penting karena *employee work engagement* menjadi sarana untuk menyamakan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan. Dengan *employee work engagement*, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawan memiliki rasa bangga dan rasa memiliki terhadap perusahaan, mengetahui

¹Alwisol. *Psikologi Kepribadian edisi revisi*. (Malang : UMM Press.2009), 26.

²Carter, K., Seifert, C. M., & Kwiatkowski, J. *Psikologi umum*. (Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC,2018), 48.

apakah karyawan memiliki keinginan untuk memberikan usaha dan kinerja ekstra terhadap perusahaan³.

Selain itu terdapat Al-Qur'an sebagai rujukan pertama juga menegaskan tentang percaya diri dengan jelas dalam beberapa ayat-ayat yang mengindikasikan percaya diri seperti

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾

Artinya “Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman”. (Ali Imran: 139)

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا

تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya “Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka (dengan mengatakan): "Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu merasa sedih; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan Allah kepadamu".(Fushshilat: 30)⁴.

Ayat-ayat di atas dapat dikategorikan dengan ayat yang berbicara tentang persoalan percaya diri karena berkaitan dengan sifat dan sikap seorang mukmin yang memiliki nilai positif terhadap dirinya dan memiliki keyakinan yang kuat. Dari ayat di atas nampak bahwa orang yang percaya diri dalam al-Qur'an di sebut sebagai orang yang tidak takut dan sedih serta mengalami kegelisahan adalah orang-orang yang beriman dan orang-orang yang istiqomah. Banyaknya ayat-ayat lain yang menggambarkan tentang keistimewaan kedudukan manusia di muka bumi dan jugabahkan tentang keistimewaan umat Islam, yang menurut penulis merupakan ayat-ayat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan rasa percaya diri.

³Albrecht, S. L. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. (UK: Edward Elgar Publishing Limited., 2010)

⁴Nandang Burhanudin, *Al-Qur'an Keluarga*, (Bandung: CV. Media Fitrah Rabbani, 2012), 47.

2. Indikator *Self efficacy*

- Self-efficacy* individu dapat dilihat dari tiga dimensi⁵, yaitu:
- Tingkat (*level*) *Self-efficacy* individu dalam mengerjakan suatu tugas berbeda dalam tingkat kesulitan tugas. Individu memiliki *self-efficacy* yang tinggi pada tugas yang mudah dan sederhana, atau juga pada tugas-tugas yang rumit dan membutuhkan kompetensi yang tinggi. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi cenderung memilih tugas yang tingkat kesukarannya sesuai dengan kemampuannya.
 - Keluasan (*generality*) Dimensi ini berkaitan dengan penguasaan individu terhadap bidang atau tugas pekerjaan. Individu dapat menyatakan dirinya memiliki *self-efficacy* pada aktivitas yang luas, atau terbatas pada fungsi domain tertentu saja. Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi akan mampu menguasai beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan suatu tugas. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu tugas.
 - Kekuatan (*strength*) Dimensi yang ketiga ini lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan individu terhadap keyakinannya. *Self-efficacy* menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan individu akan memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan individu. *Self-efficacy* menjadi dasar dirinya melakukan usaha yang keras, bahkan ketika menemui hambatan sekalipun. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* mencakup dimensi tingkat (*level*), keluasan (*generality*) dan kekuatan (*strength*).

B. Kepercayaan

1. Pengertian Kepercayaan

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

⁵Diah Sofiah & Gregorius Kurniawan B.N.K. hubungan self efficacy dengan employee work engagement pada karyawan, *Jurnal Fenomena*, Vol. 28 No. 1 (2019), 54-61

kepuasan konsumen dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan⁶.

Menurut Deutsch kepercayaan adalah perilaku individu, yang mengharapkan seseorang agar memberi manfaat positif. Adanya kepercayaan karena individu yang dipercaya dapat memberi manfaat dan melakukan apa yang diinginkan oleh individu yang memberikan kepercayaan. Sehingga, kepercayaan menjadi dasar bagi kedua pihak untuk melakukan kerjasama⁷.

Menurut Robbins dan Judge kepercayaan merupakan harapan positif bahwa orang lain tidak akan bertindak oportunistis, baik dalam pernyataan, tindakan atau keputusan. Kepercayaan adalah atribut utama yang terkait dengan kepemimpinan, mengabaikan hal tersebut dapat menyebabkan efek samping yang serius pada kinerja kelompok⁸.

Lebih lanjut, Moordiningsih mengatakan bahwa membangun kepercayaan pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Kepercayaan terbentuk melalui rangkaian perilaku antara orang yang memberikan kepercayaan dan orang yang dipercayai tersebut. Kepercayaan muncul dari pengalaman dua pihak yang sebelumnya bekerja sama atau berkolaborasi dalam sebuah kegiatan atau organisasi. Pengalaman ini memberikan kesan positif bagi kedua pihak sehingga mereka saling mempercayai dan tidak berkhianat, yang dengan itu dapat merusak komitmen⁹.

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

Ada lima dimensi kunci dalam konsep kepercayaan yang dapat mengukur kepercayaan yaitu:

- a. *Integrity* (Integritas) Integritas adalah sifat-sifat yang jujur dan bermoral. Kejujuran adalah unsur yang menentukan dalam peristiwa komunikasi, kejujuran tidak saja menjadikan

⁶Yousafzai,S.Y.,J.G dan Foxall,G.R.,. *A Proposed Model Of Etrust For Electronic Banking*, Technovation. (2003), 74.

⁷Yilmaz, A & Atalay, C.G. *A Theoretical Analyze on The Concept of Trust in Organisational Life*. European Journal of Social Sciences, Volume 8, No 2. (2009), 45.

⁸Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat,2014), 58.

⁹Kirana, A & Moordiningsih. Studi Korelasi Efikasi Diri Dan Dukungan sosial Dengan Prestasi Akademik: Telaah Pada Siswa Perguruan Tinggi. *Indigenous, Jurnal Ilmiah Berskala Psikologi* vol.12, No. 1, (2010), 37-46.

komunikasi menjadi efektif tetapi juga mampu menciptakan pemahaman yang baik antara komunikasi dan komunikator.

- b. *Competence* (Kompetensi) kompetensi adalah sifat, pengetahuan, dan pribadi seseorang yang relevan dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Ada dua jenis kompetensi yaitu kompetensi generik yaitu bersifat umum yang harus dimiliki setiap pekerja dan kompetensi spesifik hanya untuk pekerjaan khusus.
- c. *Konsistency* (Konsistensi) konsistensi adalah sifat kokoh pada pendirian.
- d. *Loyalty* (Kesetiaan) kesetiaan adalah keinginan untuk saling melindungi, menyelamatkan, dan mematuhi.
- e. *Openness* (Keterbukaan) keterbukaan ialah keadaan dimana setiap orang yang terkait dengan pendidikan dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan.

Dalam QS An-Nahl ayat 90 Allah berfirman:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ۗ ﴾



Artinya “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran(An-Nahl:90)¹⁰.”

2. Indikator Kepercayaan

Pengukuran mengenai *organizational trust* dapat dibedakan menjadi dua dimensi, yakni:

- a. *Emotional trust*, merupakan bentuk kepercayaan yang terjalin berdasarkan ikatan emosional antara perusahaan dengan karyawan, yang meliputi perhatian, kepedulian, kebebasan untuk sharing mengenai perasaan.
- b. *Cognitive trust*, merupakan bentuk kepercayaan perusahaan kepada karyawan berdasarkan kemampuan yang dimiliki

¹⁰Nandang Burhanudin, *Al-Qur'an Keluarga*, (Bandung: CV. Media Fitrah Rabbani, 2012), 267.

oleh pihak karyawan, yang meliputi, kompetensi, kehandalan, dedikasi dan pengalaman kerja.

Kepercayaan diri merupakan sikap individu dalam hal ini siswa yang yakin akan kemampuan dirinya atau mempunyai pandangan yang bersifat positif terhadap dirinya, dengan tidak perlu membandingkan dengan orang lain.

C. *Kepemimpinan Autentik*

1. *Pengertian Kepemimpinan Autentik*

Kepemimpinan autentik sebagai pola perilaku yang menggambarkan seorang pemimpin yang memanfaatkan kemampuannya dengan baik. Baik dari segi peningkatan kapasitas psikologis positif, iklim etis yang positif, kesadaran diri yang tinggi, tingkah laku menurut moral, pemerosesan informasi yang seimbang dan transparans terhadap relasi, serta mampu mendorong pengembangan diri yang positif. Kepemimpinan autentik mampu meningkatkan *engagement* dan kepuasan bawahan serta memperkuat identitas yang dimiliki oleh bawahan secara positif terhadap organisasi¹¹.

Kepemimpinan autentik merupakan proses membangun legitimasi atau kebijakan pemimpin melalui hubungan jujur, menghargai masukan terhadap bawahan, serta dibangun berdasarkan landasan etika. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan autentik adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memanfaatkan dan mempromosikan kemampuan yang dimilikinya, seperti kesadaran diri yang tinggi, etika dan moral yang baik, adil, serta transparan terhadap pengikutnya. Tujuannya untuk mempengaruhi bawahan, serta mampu membangun lingkungan yang sehat dan menciptakan hubungan positif dengan bawahan untuk mendapatkan kepercayaan dari karyawan¹².

Hal tersebut mampu meningkatkan perilaku timbal balik dari karyawan dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pemimpin maupun organisasi di tempat kerja. Kepuasan karyawan terhadap pemimpin menjadi tolak ukur untuk karyawan melakukan inovasi, karena perasaan puas dengan cara kerja

¹¹Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. Authentic leadership: development and validation of a theorybased measure. *Journal of Management*,34, (2008), 89–126.

¹²Haryokusumo, D. Pengaruh Kepemimpinan Autentik pada Emosi Positif, Kepercayaan dan Harapan serta Dampaknya pada Komitmen Organisasional. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 2(2), (2016),13-31.

pemimpin maka karyawan akan melakukan timbal balik kepada pemimpin dan organisasi dalam bentuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan inovasi yang dimiliki.

Perlu kita ketahui adalah sifat-sifat pemimpin tersebut, sehingga kita dapat meneladaninya atau memudahkan kita untuk memilih seorang pemimpin. Al-Quran berbicara tentang kepemimpinan

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, ”Sesungguhnya Aku hendak menjadikan khalifah di bumi”. Mereka berkata “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih, memuji-Mu, dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, ”Sungguh Aku lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui” (Al-Baqarah:30)¹³.

Allah SWT memberitahukan ihwal pemberian karunia kepada Bani Adam dan penghormatan kepada mereka dengan membicarakan mereka di al-Mala’ul A’la, sebelum mereka diadakan. Maka Allah berfirman, “Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat.”Maksudnya, hai Muhammad, ceritakanlah hal itu kepada kaummu. “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan khalifah di bumi. “Yakni, suatu kaum yang akan menggantikan satu sama lain, kurun demi kurun, dan generasi demi generasi, sebagaimana Allah SWT berfirman.

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ ۗ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ ۗ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا حَسَارًا ۗ

¹³Nandang Burhanudin, *Al-Qur'an Keluarga*, (Bandung: CV. Media Fitrah Rabbani, 2012), 47.

Artinya “Dialah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, Maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka”¹⁴.

Beberapa hadis yang berkaitan dengan kepemimpinan diantaranya:

١- السلطان ظل الله في الارض يأوي اليه كل مظلوم من عباده فان عدل كان له الاجر
 وكان يعني على الرعية الشكر وان جار أو حاف أو ظلم كان عليه الوزر وعلى الرعية الصبر
 واذا جارت الولاية قحطت السماء واذا منعت الزكاة ملكت المواشي واذا ظهر الزنا ظهر
 الفقر والمسكنة

Pemimpin adalah bayangan Allah SWT. di muka bumi. KEPADANYA BERLINDUNG orang-orang yang teraniaya dari hamba-hamba Allah, jika ia berlaku adil maka baginya ganjaran, dan bagi rakyat hendaknya bersyukur. Sebaliknya apabila ia curang (*dhalim*) maka niscaya osalah baginya dan rakyatnya hendaknya bersabar. Apabila para pemimpin curang maka langit tidak akan menurunkan berkahnya. Apabila zina merajalela, maka kekafiran dan kemiskinan pun akan merajalela (H.R.Ibnu Majah dari Abdullah bin Umar).

Dari hadits di atas Yahya mengartikan bahwa kata “bayangan Allah SWT.” mengisyaratkan bahwa pemimpin adalah perwakilan Allah SWT. di muka bumi ini. Dan mengisyaratkan bahwa pemimpin harus selalu dekat kepada Allah. Kata “rakyat hendaknya bersyukur” menurutnya bahwa wujud pemimpin yang adil adalah nikmat Allah SWT. yang patut untuk disyukuri. Dan kata “rakyat hendaknya bersabar” mengisyaratkan bahwa kelak akan muncul pemimpin yang tak bisa untuk memimpin

Sebaik-baik pemimpin diantara kalian adalah pemimpin yang kalian cintai dan mencintai kalian, kalian mendoakannya dan merekapun mendoakan kalian, dan seburuk-buruknya

¹⁴Nandang Burhanudin, *Al-Qur'an Keluarga*, (Bandung: CV. Media Fitrah Rabbani, 2012), 47.

pemimpin diantara kalian adalah pemimpin yang kalian benci dan merekapun membenci kalian, kalian melaknatnya dan merekapun melaknat kalian (H.R. Muslim dari Auf bin Malik)¹⁵.

Hadits ini mengisyaratkan bahwa salah satu ciri pemimpin yang baik adalah dicintai dan didoakan rakyatnya, serta ciri pemimpin yang buruk adalah dibenci dan dilaknat oleh rakyatnya. Rosulullah SAW. Adalah tauladan bagi umat Islam dalam segala aspek kehidupan, khususnya dalam hal kepemimpinan ini beliau adalah sosok yang mencontohkan kepemimpinan paripurna dimana kepentingan umat adalah prioritas utama beliau. Maka sangat tepatlah apabila kita sangat mengidealkan visi dan model kepemimpinan Nabi Muhammad SAW¹⁶.

2. Aspek-Aspek Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik terdiri dari empat aspek¹⁷ yaitu:

a. *Self-awareness* (kesadaran diri)

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

b. *Relational transparency* (relasi yang transparan)

Relasi yang transparan merupakan perilaku memunculkan dirinya yang sebenarnya tanpa dibuat buat. Perilaku tersebut merupakan pengungkapan berbagai informasi secara terbuka, serta memperlihatkan ekspresi dari pemikiran dan perasaan yang sesungguhnya, sehingga menimbulkan kepercayaan dari orang lain terhadap dirinya melalui keterbukaan tersebut. Contoh, mengekspresikan emosi yang sesuai dengan perasaan dan nilai-nilai yang berlaku tanpa ada yang disembunyikan.

¹⁵Ahmad Sunarto, *Terjemah Riyadhus Sholihin Jilid I* (Jakarta: Pustaka Amani,1999), 604.

¹⁶R. Yahya, *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam* (Jakarta: Pustaka Nawaitu,2004), 22-24.

¹⁷Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. Authentic leadership: development and validation of a theorybased measure. *Journal of Management*,34, (2008), 89–126.

c. *Balanced processing* (pemrosesan yang seimbang)

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

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

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

3. Indikator Kepemimpinan Autentik

Indikator penelitian ini diantaranya¹⁸ adalah:

a. *Self Awareness* (Kesadaran Diri)

Cara seseorang memandang dan memahami dirinya sendiri dari waktu ke waktu. Selain itu memahami akan kelebihan serta keruangan yang dimiliki. Hal ini mencakup mendapatkan wawasan mengenai dirinya berdasarkan sudut pandang orang lain, misalnya, seorang pemimpin menyadari bahwa ucapan dan tindakan tertentu dapat memberikan dampak bagi orang lain.

b. *Relational Transparency* (Relasi yang Transparan)

Persepsi pengikut terhadap perilaku pemimpin yang menampilkan dirinya secara asli dalam berinteraksi dengan orang lain, bukan pencitraan diri maupun pendistorsian diri. Misalnya, seorang pemimpin yang menampilkan sifatnya secara alami dan tanpa dibuat-buat dengan maksud

¹⁸Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.

pencitraan. Contoh, seorang pemimpin mengakui kesalahan yang telah dilakukannya.

c. *Balanced Processing* (pemrosesan yang seimbang)

Menunjukkan seorang pemimpin yang secara obyektif menganalisis semua informasi dan data yang ada secara relevan sebelum mengambil keputusan. Misal, seorang pemimpin ketika akan mengambil keputusan melihat dari berbagai sudut pandang serta menganalisis berbagai informasi terlebih dahulu. Contoh, seorang pemimpin akan memperhatikan dengan seksama sudut pandang yang berbeda sebelum mengambil keputusan.

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

Merupakan gambaran bawahan terhadap atasan mengenai internalisasi dan regulasi diri, artinya adalah apabila atasan membuat suatu keputusan maka keputusan tersebut sesuai dengan regulasi diri atau tidak bertentangan dengan nilai moral yang dianutnya. Misalnya, pemimpin yang ketika mengambil keputusan berdasarkan standar nilai moral/etika yang telah ditetapkan. Contoh, seorang pemimpin mengambil keputusan berdasarkan nilai-nilai hidup yang diyakininya.

Indikator kepemimpinan autentik ¹⁹ yaitu sebagai berikut:

a. Kewaspadaan Diri.

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

¹⁹Daina, Mazutis. "Authentic Leadership" dalam W. Glenn Rowe and Laura Guerrero, eds., *Cases in Leadership*. Thousand Oaks. (California: Sage Publications, 2011), 51.

b. Nilai

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

c. Emosi

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

d. Tujuan

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

D. *Employee Engagement*

1. Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan suatu istilah yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia, dimana kata tersebut sering digunakan oleh lembaga konsultan yang khusus bergerak dalam bidang sumber daya manusia. Gallup Organization menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai *engagement* merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka. *Employee engagement* berperan penting bagi perusahaan karena dengan karyawan merasa *engaged* terhadap perusahaan ia akan bekerja dengan giat dan bersungguh-sungguh agar tercapainya tujuan perusahaan. Gallup Consulting mengemukakan bahwa “*Employee engagement as those who are involved in, enthusiastic about and committed to their work and workplace*”. Artinya, *employee engagement* sebagai keterlibatan, rasa antusias dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan tempat ia kerja. Keterikatan karyawan menurut Gallup dikutip dari Venna Trilolita Putri Ardi, dkk, adalah ikatan kerja yang melibatkan

karyawan secara penuh dan mau benar-benar terikat dalam suatu organisasi. Ikatan kerja yang dimaksud ialah ikatan yang melibatkan karyawan secara penuh atau keseluruhan, baik secara kognitif, atau secara emosi terlibat, karena dalam keterikatan karyawan dua hal tersebut secara penuh dilibatkan untuk membentuk hubungan yang penuh arti²⁰.

Menurut Bakker & Xanthopoulou menyatakan bahwa keterikatan kerja merupakan suatu hal yang positif, terpenuhi, pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi tiga dimensi yang saling melengkapi yaitu energi (*vigor*), afektif (*dedication*) dan dimensi kognitif (*absorption*). Keterikatan kerja seorang karyawan ditandai dengan rasa semangat, rasa pengabdian, dan rasa penghayatan dalam melakukan pekerjaan²¹.

Menurut Scheimann bentuk tertinggi perilaku yang menunjukkan keterikatan adalah kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama perusahaan, yaitu kerelaan mempromosikan perusahaan sebagai tempat bekerja, membeli, bahkan berinvestasi. Keterikatan karyawan secara keseluruhan merupakan suatu komitmen karyawan kepada perusahaannya yang didasari oleh sifat emosional seperti antusiasme, mengarahkan usaha yang bebas dan rela memberikan usaha lebih besar untuk pekerjaannya dan memiliki rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Berikut hadis-hadis tentang keharusan bekerja keras: Hadis Pertama:

عَنْ عُمَرَ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: إِنْ أَمَرْتُكُمْ بِتَوَكُّلٍ عَلَى اللَّهِ حَقَّ تَوَكُّلِهِ لَرَزَقَكُمْ كَمَا يَرْزُقُ الطَّيْرَ، تَحْتُو جَنَاحَهَا، وَتُزْرِعُ بَطْنًا.

Artinya: "Dari Umar Radhiyallahu 'anhu, ia berkata: Aku pernah mendengar Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda: "Kalau kalian bertawakkal kepada Allah dengan sebenar-benar tawakkal, maka niscaya Allah akan memberikan kalian rezeki sebagaimana Allah memberi rezeki kepada burung; ia pergi pagi hari dalam keadaan perutnya kosong, lalu pulang pada

²⁰Venna Trilolita Putri Ardi, Endang Siti Astuti, M. Cahyo Widyo Sulistyono, "Pengaruh Self Efficacy terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan", Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.52 No.1 (2017), 89

²¹Bakker, A.B., & Xanthopoulou, "Creativity and charisma among female leader; The role of resources and work engagement. *International Journal of human resource management*, 24:2760-2779

sore hari dalam keadaan kenyang”. (HR Tirmidzi, no. 2344; Ahmad (I/30); Ibnu Majah, no. 4164)

Hadis Kedua:

مَنْ أَمْسَى كَأَلَا مِنْ عَمَلٍ يَدِيهِ أَمْسَى مَغْفُورًا لَهُ

Artinya: “Barangsiapa yang di waktu sore merasa capek (lelah) lantaran pekerjaan kedua tangannya (mencari nafkah) maka di saat itu diampuni dosa baginya.” (HR. Thabrani).

Hadis Ketiga:

مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا فَطُحَّ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلٍ يَدِيهِ وَإِنْ نَبِيَّ اللَّهِ دَاوُدَ عَلَيْهِ السَّلَامُ كَانَ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلٍ يَدِيهِ

Artinya: “Tidak ada seseorang yang memakan satu makanan pun yang lebih baik dari makanan hasil usaha tangannya (bekerja) sendiri. Dan sesungguhnya Nabi Allah Daud as. memakan makanan dari hasil usahanya sendiri.” (HR. Bukhari)

Dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* secara keseluruhan merupakan suatu komitmen karyawan kepada perusahaannya yang didasari oleh sifat emosional seperti antusiasme, mengarahkan usaha yang bebas dan rela memberikan usaha lebih besar untuk pekerjaannya dan memiliki rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan.

2. Ciri-ciri *Employee Engagement*

Menurut Finney pegawai yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya memiliki sifat umum²², yaitu:

- a. Mempercayai misi organisasi mereka
- b. Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar
- c. Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi, dan konsistensi
- d. Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas, dan daya tahan.
- e. Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain.
- f. Menghormati manajer mereka
- g. Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka

²²Finney, Martha I. *Engagement: Cara pintar mencurahkan kemampuan terbaik untuk perusahaan*. Jakarta: PPM.2014), 84.

- h. Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat
- i. Memberikan yang terbaik pada organisasi

Schiemann mengemukakan bahwa *engagement* yang dimaksud apabila karyawan melakukan tiga hal diantaranya²³:

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

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Employee engagement adalah tanggung jawab seluruh tenaga kerja. Faktor-faktor yang membuat karyawan merasa *engagement*²⁴ adalah sebagai berikut:

a. *Individuals*

Ownership, Clarity, and Action. Individu perlu mengetahui apa yang mereka inginkan, apa kebutuhan organisasi, dan kemudian mengambil tindakan untuk mencapai kedua hal tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh (Kulaar, et al 2008), bahwa *employee engagement* dikarakteristikkan dengan kekuatan, dedikasi dan kesenangan dalam bekerja. *Engagement* dasarnya persamaan individual. Hal ini mencerminkan hubungan yang unik pada setiap orang dengan pekerjaan. Apakah satu karyawan menemukan hak yang menantang atau bermakna mungkin disisi lain ada yang merasa terbebani dengan pekerjaan. Para pemimpin dan manajer tidak dapat dan tidak harus memikul

²³Schiemann, W. A. *Aligment Capability Engagement*. (Jakarta: PPM Manajemen,2011), 63

²⁴Blessing White. Employee engagement report 2011. New Jersey: Author. [Online] Available http://www.blessingwhite.com/content/reports/blessingwhite_2011_ee_report.pdf Tanggal akses : 2 Agustus 2021

seluruh beban melibatkan tenaga kerja mereka. Individu harus memiliki engagement, datang bekerja dengan motivator yang unik, minat, dan bakat. Mereka tidak bisa mengharap organisasi untuk memberikan set yang tepat dari tugas atau kondisi agar sesuai pribadi mereka definisi pekerjaan yang berarti atau memuaskan.

Mereka bertanggung jawab untuk kesuksesan pribadi dan profesional mereka. Jelas pada nilai-nilai inti dan tujuan organisasi, tidak akan *menemukannya* dalam pekerjaan mereka saat ini atau berpotensi di lain. Jika karyawan tidak tahu apa yang penting bagi mereka. Individu juga harus mengambil tindakan, karyawan tidak bisa menunggu ketukan di bahu untuk perintah langkah karir atau proyek baru yang menarik. Mereka perlu mengambil inisiatif untuk membangun keahlian mereka, mengartikulasikan kepentingan mereka, memuaskan nilai-nilai inti mereka, dan mengidentifikasi cara untuk menerapkan bakat mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Individu perlu untuk memulai percakapan tentang membentuk kembali pekerjaan mereka, menjelaskan prioritas kerja mereka, atau mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan dari manajer mereka.

b. *Managers*

Coaching, Relationships, and Dialogue. Manajer harus memahami bakat masing-masing individu, kepentingan, dan kebutuhan dan kemudian mencocokkan mereka dengan tujuan organisasi, sementara pada saat yang sama menciptakan hubungan interpersonal yaitu hubungan saling percaya. Manajer yang engaged juga mempengaruhi *level engagement* karyawan²⁵. Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar karyawan akan meningkatkan *level engagement* dari karyawan. Manajer harus mengendalikan *engagement* mereka sendiri.

Dimana manajer harus memfasilitasi *engagement* sebagai persamaan yang unik bagi pekerja melalui pelatihan yang ada mempengaruhi kepuasan kerja di seluruh dunia adalah kesempatan untuk menggunakan bakat dan pengembangan karir, umpan balik kinerja yang spesifik dan kejelasan apa dan mengapa yang diperlukan oleh organisasi. Manajer harus menjaga dialog dengan memberikan umpan

²⁵Vazirani, N. *Employee engagement, Working Paper Series*, (SIES College of Management Studies, 2007), 1-17.

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

c. *Executives*

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

Hal itu tidak bisa terjadi jika arah organisasi dan definisi keberhasilan tidak didefinisikan dengan baik dan jelas. Strategi juga dikomunikasikan untuk membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Membangun budaya yang *engagement* merupakan dasar. Kata-kata dan tindakan kolektif dari semua pemimpin membentuk budaya organisasi. Budaya yang *engagement* bukan hanya hangat dan ramah. Inspirasi komitmen dan kepercayaan pada *employee engagement* tidak

hanya memahami apa yang perlu dilakukan, tetapi juga cukup peduli untuk menerapkan upaya bijaksana.²⁶

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

4. Indikator *Employee Engagement*

Pandey & David menjelaskan bahwa *employee engagement* dapat dijelaskan oleh beberapa indikator berikut²⁷. yakni:

- a. Kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dalam sisi skill dan teknik dalam sebuah perusahaan.
- b. *Work life balance*, menjelaskan mengenai keseimbangan setiap instrumen dalam bekerja di sebuah perusahaan.
- c. Hubungan yang terjalin antara pengawas (*supervisor*) dengan karyawan yang menjadi bawahan.
- d. Tersedianya sumber daya fisik yang mampu mendukung karyawan selama bekerja dalam sebuah perusahaan.
- e. *Rewards and recognition*, menjelaskan mengenai tersedianya penghargaan bagi setiap karyawan dan pengakuan atas usaha dari yang dilakukan oleh setiap karyawan perusahaan.
- f. Terdapat kebijakan yang jelas dan komunikasi yang terbuka antar lini dalam sebuah perusahaan.
- g. Kebijakan mengenai upah atau kompensasi yang adil.
- h. Tersedianya pelatihan kerja yang dapat menunjang peningkatan kemampuan setiap karyawan.
- i. Terdapat kejelasan mengenai pekerjaan setiap posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan.
- j. Kebanggaan selama bekerja dalam sebuah perusahaan.

E. Penelitian terdahulu

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

²⁶Blessing White. (*Employee engagement report 2011*. New Jersey: Author. [Online] Available http://www.blessingwhite.com/content/reports/blessingwhite_2011_ee_report.pdf Tanggal akses : 2 September 2020

²⁷Pandey, S., & David, S. A Study of Engagement at Work: What drives Employee Engagement?. *European Journal of Commerce and Management Research*, Vol 2 Issue 7, (2013),97.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil	Perbedaan
1	Hubungan <i>self-efficacy</i> dengan <i>employee work engagement</i> pada karyawan Diah Sofiaha dan Gregorius Kurniawan B.N.K. (2019)	<i>work engagement</i>	<i>self-efficacy</i>	Dari hasil pengujian ditemukan bahwa skor <i>pearson correlation</i> (r) 0,666 dan signifikansi (p) memiliki skor 0,00 berada dibawah kaidah signifikasi 0,05. Hasil tersebut dapat disimpulkan adanya hubungan antara <i>self efficacy</i> dan <i>employee work engagement</i> .	Dalam penelitian ini hanya menggunakan 1 variabel, tetapi penelitian yang akan digunakan menggunakan 3 variabel
2	Pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap <i>employee engagement</i> dan Kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia	<i>Employee engagement</i> dan Kinerja karyawan	<i>Self efficacy</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari a) <i>self efficacy</i> terhadap <i>employee engagement</i> sebesar 0,619 (61,9%), b) terdapat pengaruh signifikan dari <i>self efficacy</i> terhadap kinerja	Dalam penelitian ini hanya menggunakan 1 variabel, tetapi penelitian yang akan digunakan menggunakan 3 variabel

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil	Perbedaan
	Regional V (Surabaya) Venna Trilolita Putri Ardi, Endang Siti Astut, M. Cahyo Widyo Sulistyo (2017)			karyawan sebesar 0,431 (43,1%), c) dan terdapat pengaruh signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan sebesar 0,414 (41,4%) d) pengaruh tidak langsung (<i>indirect effect</i>) untuk <i>self efficacy</i> terhadap kinerja karyawan melalui <i>employee engagement</i> sebesar 0,256 (25,6%).	
3	Peran Kepemimpinan Autentik terhadap <i>Work Engagement</i> Dosen dengan Efikasi Diri sebagai Mediator Dyah	<i>Work Engagement</i>	Kepemimpinan Autentik	persepsi kepemimpinan autentik tidak berkorelasi dengan <i>work engagement</i> sehingga efikasi diri tidak berfungsi sebagai mediator pada hubungan antara persepsi kepemimpinan	Dalam penelitian ini hanya menggunakan 1 variabel, tetapi penelitian yang akan digunakan menggunakan 3 variabel

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil	Perbedaan
	Ratri I. Hayuningtyas, Avin Fadilla Helmi (2015)			<p>otentik dengan <i>work engagement</i>. Walaupun demikian, efikasi diri mampu menjadi prediktor dengan berkorelasi secara positif dan memiliki sumbangan efektif sebesar 11,6% terhadap <i>work engagement</i>. Hal ini berarti <i>work engagement</i> pada partisipan penelitian ini tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan autentik atasannya dan hanya dipengaruhi secara internal. Kebanggaan sebagai pengajar menjadi sebuah dorongan internal sehingga <i>work engagement</i> tidak</p>	

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil	Perbedaan
				dipengaruhi oleh faktor luar	
4	Pengaruh Pelatihan Efikasi Diri terhadap keterikatan Kerja Perawat Rumah Sakit Umum Daerah di Sulawesi Selatan Dewi Tri Resky Yanti, Fuad Nashori Faraz (2018)	Keterikatan Kerja	Pelatihan Efikasi Diri	Pelatihan efikasi diri tidak berpengaruh dalam meningkatkan keterikatan kerja perawat rumah sakit umum daerah di salah satu kabupaten di Sulawesi Selatan.	Dalam penelitian ini hanya menggunakan 1 variabel, tetapi penelitian yang akan digunakan menggunakan 3 variabel
5	Pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan kerja dengan persepsi pemenuhan kontrak psikologis Sebagai moderator, Afdaliza (2015)	keterikatan kerja	Efikasi diri	Hasilnya menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki efek yang signifikan terhadap keterlibatan kerja, efikasi diri: ($R^2 = 0.693$, $p = 0.000$), persepsi pemenuhan kontrak	Dalam penelitian ini hanya menggunakan 1 variabel, tetapi penelitian yang akan digunakan menggunakan 3 variabel

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil	Perbedaan
				psikologis relasional ($R^2=0.748$, $p=0.000$), dan transaksional ($R^2=0.693$, $p=0.000$).	
6	<i>The Effect of Work Environment, Bonuses and Organizational Trust on Employee Engagement In PT. Taspen (Persero) Pirma Simbolon, R. Adhakomala, Budi Santoso (2018)</i>	<i>Employee Engagement</i>	<i>Work Environment, Bonuses and Organizational Trust</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja memiliki efek positif langsung pada keterlibatan karyawan; 2. Bonus memiliki efek positif langsung pada keterlibatan karyawan; 3. Kepercayaan organisasi memiliki efek positif langsung pada keterlibatan karyawan; 4. Lingkungan kerja memiliki efek positif langsung pada kepercayaan organisasi 	Dalam penelitian ini menggunakan 3 variabel, tetapi penelitian yang akan digunakan menggunakan 3 variabel juga tetapi variable yang sama hanya 1 yaitu trust atau kepercayaan

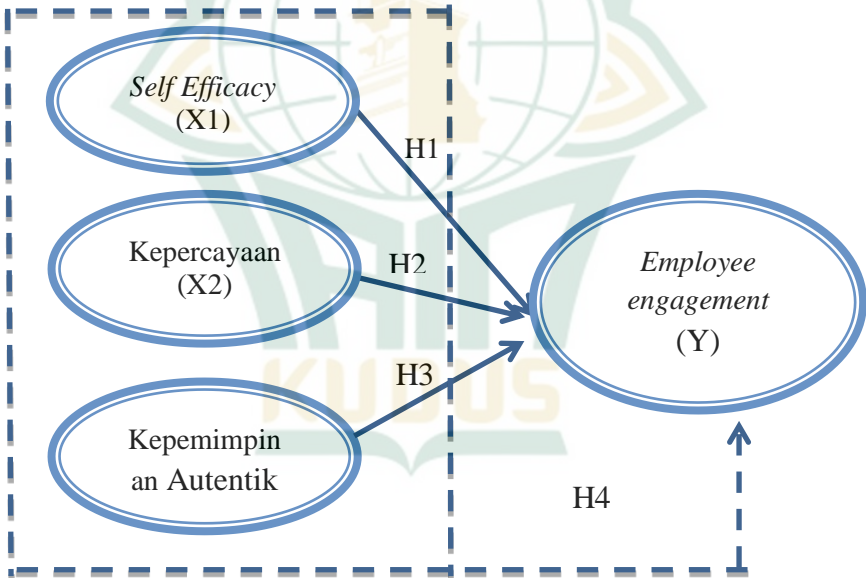
No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil	Perbedaan
				5. Jasa produksi memiliki efek positif langsung terhadap kepercayaan organisasi, 6. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif tidak langsung pada keterlibatan karyawan yang dimediasi melalui kepercayaan organisasi; 7. Bonus memiliki pengaruh positif tidak langsung pada keterlibatan karyawan yang dimediasi melalui kepercayaan organisasi;	
7	Faktor-Faktor Yang	<i>Employee Engage</i>	1. Kepemipi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel	Penelitian ini menggunakan variable

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil	Perbedaan
	Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> Di Hotel Ibis Style Di Surabaya, Fredi Susanto, Gabrielle Suryamarchia, Deborah C. Widjaja	<i>ment</i>	nan 2. Lingkungankerja 3. Kompensasi 4. Pelatihan 5. Timwork	bebas berpengaruh secara serempak terhadap <i>employee engagement</i> . Kemudian hanya variabel <i>teamwork</i> yang berpengaruh secara parsial dan secara signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . Variabel <i>teamwork</i> juga menjadi faktor paling dominan terhadap <i>employee engagement</i> di Hotel Ibis Style Surabaya	kepemimpinan secara umum tetapi variable yang akan diteliti adalah fokus pada kepemimpinan autentik.
8	<i>Self Efficacy, Conscientiousness</i> dan <i>Employee Engagement</i> , Etik Darul Muslikah, Diah Sofiah, Yanto	<i>Employee Engagement</i>	1. <i>Self Efficacy</i> 2. <i>Conscientiousness</i>	1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>self efficacy</i> dengan <i>employee engagement</i> 2. Terdapat hubungan positif dan signifikan	Dalam penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel, tetapi penelitian yang akan digunakan menggunakan 3 variabel

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil	Perbedaan
	Prasetyo (2020)			antara <i>conscientiousness</i> dengan <i>employee engagement</i>	

F. Kerangka Penelitian Teoritis (KPT)

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



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

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

G. Perumusan Hipotesis

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

1. Pengaruh *self efficacy* terhadap *employee engagement* KSPPS BMT Al Hikmah Semesta Jepara

Self efficacy merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuan yang ia miliki untuk dapat melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan baik. Semakin seseorang mempunyai *self efficacy* yang tinggi, maka individu tersebut semakin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Semakin seseorang mempunyai *self efficacy* yang rendah, maka individu tersebut mempunyai kepercayaan diri yang rendah terhadap kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik, kekuatan (*strength*) dimana hal ini menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan individu terhadap keyakinannya. *Self-efficacy* menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan individu akan memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan individu. *Self-efficacy* menjadi dasar dirinya melakukan usaha yang keras, bahkan ketika menemui hambatan sekalipun. Dalam penelitian Sofiaha dan Kurniawan menjelaskan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap *employee engagement*²⁸ serta penelitiannya Putri, Priyatama dan Karyanta menjelaskan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara efikasi diri dengan keterikatan pada karyawan²⁹. Maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Diduga self efficacy berpengaruh signifikan terhadap Employee engagement KSPPS BMT Al Hikmah Semesta Jepara

2. Pengaruh kepercayaan terhadap *employee engagement* KSPPS BMT Al Hikmah Semesta Jepara.

Penelitian yang dilakukan oleh Men, menemukan bahwa tingkat *engagement* karyawan secara positif dipengaruhi oleh hubungan yang berkualitas antara pemimpin dengan karyawan

²⁸Diah Sofiaha dan Gregorius Kurniawan B.N.K., Hubungan self-efficacy dengan employee work engagement pada karyawan Jurnal Fenomena, Vol. 28 No. 1 (2019), 54-61

²⁹Vicka Pratiwi Putri, Aditya Nanda Priyatama, Hubungan antara Efikasi dan Optimisme dengan Keterikatan pada Karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo Jurnal Program studi psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret (2014), 67

(yaitu kepercayaan karyawan, kontrol mutualitas, komitmen dan kepuasan) dan reputasi internal yang positif. Ketika karyawan berpikir positif tentang perusahaan mereka, terutama ketika mereka percaya bahwa perusahaan memiliki prospek yang baik, visi yang jelas, kepemimpinan yang menjanjikan, dan lingkungan kerja yang adil dan ramah, mereka cenderung akan *engaged* pada organisasi.

Sejalan dengan itu penelitian oleh Chughtai et al., menunjukkan bahwa karyawan cenderung lebih *engagement* atau terikat dalam pekerjaannya ketika mereka telah mengembangkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi pada organisasi³⁰. Selain itu, Simbolon, Adhakomala, Santoso menjelaskan bahwa Kepercayaan organisasi memiliki efek positif langsung pada keterlibatan karyawan³¹, Lienardo dan Setiawan Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational trust* dan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan baik secara parsial maupun simultan³². Aidina dan Prihatsanti juga menyimpulkan Ada hubungan positif dan signifikan antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan keterikatan kerja pada karyawan³³. Selain itu apabila memiliki kepercayaan yang terjalin berdasarkan ikatan emosional antara perusahaan dengan karyawan, yang meliputi perhatian, kepedulian, kebebasan untuk sharing mengenai perasaan hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepercayaan terhadap pemimpin, maka semakin tinggi keterikatan kerja karyawan, Maka hipotesis penelitian ini adalah:

H2: Diduga kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap Employee engagement KSPPS BMT Al Hikmah Semesta Jepara

³⁰Aamir Chughtai, Marann Byrne dan Barbara Flood “*Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor*, Article in *Journal of Business Ethics* · (2014).

³¹Pirma Simbolon, R. Madhakomala, Budi Santoso, The Effect Of Work Environment, Bonuses And Organizational Trust On Employee Engagement In PT. Taspen (Persero) *International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 7, ISSUE 5*, (2018), 34-40.

³²Sylvia Lienardo dan Roy Setiawan, Pengaruh *organizational trust* dan *job satisfaction* terhadap *employee engagement* pada karyawan Pt. Bangun wisma sejahtera, *Jurnal AGORA* Vol. 5, No. 1, (2017) 1-6.

³³Nabila Rahma Aidina, Unika Prihatsanti, Hubungan Antara Kepercayaan Terhadap Pemimpin Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Pt Telkom Witel Semarang, *Jurnal Empati*, Volume 6 (No 4) (2017),137-142.

3. Pengaruh kepemimpinan autentik terhadap *employee engagement* KSPPS BMT Al Hikmah Semesta Jepara

Kepemimpinan adalah suatu proses seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Peran seorang pemimpin disuatu organisasi adalah yang mampu mempengaruhi semangat, gairah dalam bekerja, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta memiliki peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi³⁴. Ferdiansyah menjelaskan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*³⁵. Saat ini pegawai senantiasa ingin mendapatkan dukungan dan juga motivasi di tempat mereka bekerja dukungan tersebut salah satunya dapat diberikan oleh pemimpin. Apabila dukungan yang diberikan tidak efektif, maka karyawan tidak memiliki kepercayaan dan juga komitmen kepada organisasi tempat mereka dan sebaliknya apabila pegawai merasakan dukungan yang diberikan sesuai dengan keinginan dan harapan pegawai maka karyawan akan memiliki komitmen untuk memenuhi kewajibannya pada organisasi.

Seorang pemimpin yang menampilkan tingkat perilaku yang lebih positif akan terlihat oleh orang lain atau pengikutnya sebagai seorang yang berkompeten dan pada akhirnya dapat dipercaya karena komponen tersebut telah dibuktikan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, pemimpin yang dipandang sebagai lebih positif seharusnya juga dievaluasi sebagai sosok yang lebih dapat dipercaya dan sangat terpercaya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Segers, De Prins & Brouwers menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang menggunakan gaya transformasional memiliki efek positif pada keterikatan, selain itu pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan keterikatan pegawai baik

³⁴Viqi Anggreana. Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap *employee engagement* pada pegawai Negeri sipil di Kantor Bupati bagian umum Setda Kabupaten Siak. *Jurnal Jom FEKON* Vol.2 No.2 (2015), 1

³⁵Muhamad Ferdiansyah, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Program Pelatihan Terhadap *Employee Engagement* Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Angkasa Pura Ii (Persero), *Jurnal Program studi magister manajemen, Fakultas ekonomi, Universitas Negeri Jakarta*,(2018), 1

secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat perubahan-perubahan berpengaruh positif pada efektivitas kerja dan level keterikatan karyawan. Selanjutnya, Dollar & Bakker juga menyatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif berhubungan dengan keterikatan seseorang, sehingga dapat menunjukkan indikasi yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis pegawai, produktivitas pegawai dan keterikatan. Dimana karakteristik kepemimpinan yang memiliki kewaspadaan diri dalam bekerja. nilai serta mampu mengontrol maupun memanagemen emosi dengan baik serta tujuan yang pasti akan berdampak baik pada *employee engagement*. Maka hipotesis penelitian ini adalah:

H3: Diduga kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap employee engagement KSPPS BMT Al Hikmah Semesta Jepara

4. Pengaruh *self efficacy*, kepercayaan dan kepemimpinan autentik terhadap *employee engagement* KSPPS BMT Al Hikmah Semesta Jepara

Pemimpin autentik berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dalam diri mereka, dan berusaha untuk mencapai keterbukaan dan kejujuran dalam hubungan dengan para pengikut mereka sehingga tercipta hubungan yang berkualitas dan berkontribusi pada keterikatan karyawan. Hal tersebut berdasarkan pada penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa faktor dasar pembentukan *work engagement* adalah kualitas manajemen yang baik dan adanya penghargaan terhadap bawahan yang merasa dilibatkan dalam organisasi. Sofiaha dan Kurniawan menjelaskan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap *employee engagement*³⁶, Ferdiansyah menjelaskan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* seorang pemimpin yang menggunakan gaya transformasional memiliki efek positif pada keterikatan. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat perubahan-perubahan berpengaruh positif pada efektivitas kerja dan level keterikatan karyawan³⁷. Maka hipotesis penelitian ini adalah:

³⁶Diah Sofiaha dan Gregorius Kurniawan B.N.K., Hubungan *self-efficacy* dengan *employee work engagement* pada karyawan Jurnal Fenomena, Vol. 28 No. 1 (2019), hal. 54-61 ISSN: 2622-8947

³⁷Muhamad Ferdiansyah, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Program Pelatihan Terhadap Employee Engagement*

H4: Diduga kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap employee engagement KSPPS BMT Al Hikmah Semesta Jepara

