PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

DI PT COMBIPHAR YOYAKARTA

TESIS

Ditulis dan diajukan sebagai syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Pasca Sarjana
Magister Manajemen

Ditulis Oleh:
Nur Ainun Nasution
17911072

Dosen Pembimbing:
Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., AK.

PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020

BERITA ACARA UJIAN TESIS

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 25 November 2020 Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

NUR AINUN NASUTION
No. Mhs. : 17911072
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:
PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT COMBIPHAR YOYAKARTA

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I	Penguji II
Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.	Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,

Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASME

MOTTO

Rasulullah shallallahu alaihi wasallam bersabda: “Sebaik-baiknya manusia Adalah orang yang bisa memberi manfaat kepada orang lain”. (HR. Thabrani dan Daruquthni)

Ternyata derajat kemuliaan seseorang dapat dilihat dari sejauh mana diri punya nilai manfaat bagi orang lain. Rasulullah SAW bersabda “Khairunnas Anfa‟uhum Linnas”. “Sebaik-baik manusia diantaramu adalah yang paling banyak manfaat bagi orang lain.” Hadits ini seakan-akan mengatakan bahwa jikalau ingin mengukur sejauh mana derajat kemuliaan akhlak kita maka ukurlah sejauh mana nilai manfaat diri ini.

HALAMAN PERSEMBAHAN

1. Karya sederhana (Tesis) ini saya persembahkan kepada Bapak dan Ibu Tercinta, Bapak Alidin Nasution dan Ibu Herawati Nasution serta adik tersayang Nur Isnaini Nasution, Hamzah Marzuki Nasution, Asrul Gunawan Nasution, Ali Imran Nasution, Asril Nasution, Siti Rohanni Ritonga, Mery Handayani, Alfi fadlan Anugrah Nasution atas semua kasih sayang, Do‟a dan dukungan yang selalu diberikan hingga saat ini.
2. Bapak dan Ibu Dosen MM UII yang selama ini telah membimbing saya dalam masa perkuliahan sampai saat ini.
3. Teman-teman seperjuangan, Sahabat Vita Wijayanti, Fatmawati, kholida Hannum, Marfuatun, dan Saudara tercinta

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, karunia dan rahmat dalam penulisan Tesis dengan judul "Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT Combiphar Yoyakarta" dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Master pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Dalam penulisan tesis ini ditemui kendala dan kesulitan sehingga penulis menyadari masih banyak kekurangan, baik dalam penyajian maupun bentuk disebabkan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki, akan tetapi berkat petunjuk, dorongan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak sehingga pada akhirnya penulis menyelesaikan tesis ini. Dalam tesis ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan berupa bimbingan, motivasi, arahan dan do"a selama proses penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih dan penghargaan penulis sampaikan kepada Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., AK. dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan motivasi, sehingga tesis ini dapat terselesaikan ucapan terimakasih juga disampaikan kepada :

1. Bapak Alexandra HRD PT Combiphar Yogyakarta beserta seluruh staf yang telah membantu selama proses penyelesaian tesis ini sehingga tesis dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D. selaku dosen penguji tesis saya ucapkan terimakasih atas semua arahan dan saran yang membangun demi perbaikan tesis ini.
3. Seluruh Dosen Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia yang telah banyak memberikan ilmu kepada penulis.
4. Seluruh responden PT Combiphar Yogyakarta yang bersedia membantu penulis dengan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
5. Seluruh teman, sahabat dan saudara penulis atas dukungan dan semangatnya.
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, atas bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati menerima saran dan kritik yang membangun dari semua pihak sehingga dapat bermanfaat bagi kita semua.

Yogyakarta, 13 November 2020

Nur Ainun Nasution

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
BERITA ACARA UJIAN TESIS ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iv
MOTTO v
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR LAMPIRAN xiii

BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 9
1.3 Tujuan Penelitian 9
1.4 Manfaat Penelitian 10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS 13
2.1 Penelitian Terdahulu 13
2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan 13
2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan 16
2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja 19
2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kepuasan Kerja 22
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .. 24
2.2.6 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 27
2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 28
2.2 Landasan Teori 34
2.2.1 Komitmen Organisasional 34
2.2.2 Kepemimpinan Otentik 38
2.2.3 Kinerja Karyawan 48
2.2.4 Kepuasan Kerja 53
2.3 Pengembangan Hipotesis 57
2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan 57
2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan 59
2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja 60
2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kepuasan Kerja 61

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 62
2.3.6 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 63
2.3.7 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 64
2.4 Kerangka Pemikiran 67

BAB III METODE PENELITIAN 68
3.1 Jenis Penelitian 68
3.1.1 Pendekatan Penelitian 68
3.1.2 Lokasi Penelitian 68
3.1.3 Populasi Dan Sampel 68
3.2 **Jenis Data Dan Teknik Pengumpulan Data** 70
3.2.1 Jenis Data 70
3.2.2 Teknik Pengumpulan Data 71
3.3 **Definisi Operasional Variabel** 72
3.3.1 Variabel Penelitian 72
3.3.2 Definisi Operasional Variabel 73
3.4 **Uji Instrumen Penelitian** 76
3.4.1 Uji Validitas 76
3.4.2 Uji Reabilitas 77
3.5 **Analisis Data** 77
3.5.1 Analisis Deskriptif 77
3.5.2 Analisis Structural Equation Modeling 78
3.5.2.1 Uji Data 79
3.5.2.2 Uji Konfirmatory 80
3.5.2.3 Uji Kesesuaian Model 80
3.5.2.4 Uji Hipotesis 81
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 82
4.1 Deskripsi Data 82
4.2 Deskripsi Responden 82
4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 82
4.2.2 Responden Berdasarkan Usia 83
4.2.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja 83
4.2.4 Responden Berdasarkan Pendidikan 84
4.3 Analisis Deskriptif 84
4.4 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Penelitian 86
4.4.1 Variabel Komitmen Organisasional 86
4.4.2 Variabel Kepemimpinan Otentik 88
4.4.3 Variabel Kinerja Karyawan 89
4.4.4 Variabel Kepuasan Kerja 89
4.5 Analisis Structural Equation Model (SEM) 90
4.5.1 Uji Normalitas 90
4.5.2 Uji Outlier 91
4.5.3 Uji Confirmatory 91
4.5.4 Uji Kesesuaian Model Goodness Of Fit (GOF) 93
4.5.4.1 Model Goodness Of Fit (GOF) Model Awal 93
4.5.4.2 Model Goodness Of Fit (GOF) Perbaikan 94
4.6 Hasil Pengujian Hipotesis 97
4.7 Pembahasan 99

BAB V PENUTUP 110
5.1 Kesimpulan 110
5.2 Saran 112
5.3 Katerbatasan 113
DAFTAR PUSTAKA 115

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu 68
Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu 68
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 82
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 83
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 83
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan 84
Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif 84
Tabel 4.6 Hasil Analisis Variabel Komitmen Organisasional 86
Tabel 4.7 Hasil Analisis Variabel kepemimpinan Otentik 88
Tabel 4.8 Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan 89
Tabel 4.9 Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja 89
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas 90
Tabel 4.11 Hasil Uji Outlier 91
Tabel 4.12 Hasil Uji Confirmatory 91
Tabel 4.13 Hasil Analisis Goodness Of Fit (GOF) Model Awal 93
Tabel 4.14 Hasil Analisis Goodness Of Fit (GOF) Perbaikan 94
Tabel 4.15 Pengaruh Langsung Antar Variabel 99
Tabel 2.1 Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi) Antar Variabel 99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian 68
Gambar 4.1 Hasil Goodness Of Fit (GOF) Model Awal 93
Gambar 4.2 Hasil Uji Hipotesis Berdasarkan Model Penelitian 97

Abstract

The purpose of this study was to determine and analyze the effect of organizational commitment on employee performance, authentic leadership on employee performance, organizational commitment to job satisfaction, authentic leadership on job satisfaction, job satisfaction on employee performance, organizational commitment to employee performance through job satisfaction and authentic leadership. on employee performance through job satisfaction. The population in this study were all employees of PT Combiphar Yogyakarta. The sample selection was 117 respondents. The sampling technique used purposive sampling technique with convenience sampling method, namely sampling based on convenience. The instrument used in this study was a questionnaire. This type of research is quantitative research and the type of data is primary data that comes directly from a questionnaire distribution survey. The research model will be analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) using a computer with the help of AMOS software. The results of this study indicate that (1) The results of testing the first hypothesis indicate that organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. (2) The results of testing the second hypothesis indicate that the authentic leadership variable has a positive and significant effect on employee performance. (3) The results of testing the third hypothesis show that the variable organizational commitment has a positive and significant effect on job satisfaction. (4) The results of testing the fourth hypothesis indicate that the authentic leadership variable has a positive and significant effect on job satisfaction. (5) The results of testing the fifth hypothesis indicate that the variable job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. (6) The results of testing the sixth hypothesis indicate that the variable organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction. (7) The results of the seventh hypothesis testing indicate that the authentic leadership variable has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction.

Kata kunci : *Commitment Organizatinal, Authentic Leadeship, Employee Performance, Job Satisfaction.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepasan kerja dan kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Combiphar Yogyakarta. Pemilihan sampel sebanyak 117 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling dengan metode convenience sampling yaitu pengambilan sampel berdasarkan kenyamanan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dan jenis datanya adalah data primer yang bersumber langsung dari survei penyebaran kuesioner. Model penelitian akan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan komputer dengan bantuan Software AMOS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (4) Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (5) Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.(6) Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepasan kerja. (7) Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepasan kerja.

Kata kunci : *Commitment Organizatinal, Authentic Leadeship, Employee Performance, Job Satisfaction.*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan teknologi informasi saat ini menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan strategi sumber daya manusianya yang sesuai dengan tuntutan lingkungan perusahaan. Untuk itu organisasi atau pelaku bisnis manapun sudah semestinya untuk segera mengimbanginya sebagai upaya untuk tetap mempertahankan kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan bisnis serta mempertahankan keunggulan kompetitif dan efisiensi kinerja (Karatepe, 2006) ditambah lagi menurut (Amir, 2015), era *knowledge economy* saat ini, membangun kinerja perusahaan dapat dilakukan melalui pembangunan kinerja karyawan yang dilakukan secara berkelanjutan.

Keberhasilan suatu organisasional sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Untuk kemajuan perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja, dibutuhkan sumber daya yang berkualitas terutama sumber daya manusia. Hal tersebut sesuai dengan pendapat (Handoko, 2008:273), yang mengatakan bahwa kinerja (*performance*) atau prestasi kerja adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Karena unsur manusia merupakan satu-satunya sumber daya potensial yang mempunyai kemampuan untuk memberi kontribusi yang besar bagi organisasi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi performance adalah komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan (Sopiah 2008:174), fenomena yang sering muncul kurang tercapainya keefektifitasan perusahaan disebabkan oleh tingkat turnover karyawan pada perusahaan yang tinggi, serta tingkat absen yang juga tinggi,

mengindikasikan rendahnya tingkat komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan.

Selanjutnya komitmen karyawan yang rendah memiliki dampak negatif. Setiap organisasi akan mengalami kesulitan jika komitmen karyawannya rendah. Karyawan dengan komitmen yang rendah tidak akan memberikan yang terbaik kepada organisasi dan dengan mudahnya keluar organisasi (Spagnoli & Caetano, 2012). Selain itu, karyawan dengan komitmen organisasional yang rendah dapat menciptakan suasana tegang dan memicu konflik (Saha & Kumar, 2018).

Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik langsung maupun tidak langsung (Syauta, at al, 2012). Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi dapat dinilai berdasarkan pada tiga kriteria yaitu *Affective commitment, Continuance commitment dan normative commitment. Affective commitment* berkaitan dengan adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasional karena keinginan dari diri sendiri. Sedangkan *continuance commitment* berkaitan dengan kebutuhan rasional karyawan. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi. Sementara *normative commitment* berkaitan dengan norma yang ada pada diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasional. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas (Allen and Meyer 1990). Penelitian (Veličković, dkk., 2014) juga menyatakan bahwa hubungan karyawan dengan pekerjaanya tergantung pada komitmen yang dimiliki. Menurutnya komitmen yang dimiliki ini juga berpengaruh terhadap kinerja yang ditampilkan oleh karyawan. Temuan-temuan ini sesuai dengan pendapat (Rameshkumar, 2019) komitmen yang dimiliki oleh karyawan merupakan instrumen yang penting untuk meningkatkan

performance atau kinerja. Dengan demikian kinerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasional.

Menurut (Semedo, Coelho and Ribeiro, 2016) mengatakan bahwa penelitian tentang kepemimpinan otentik dan dampaknya terhadap sikap dan perilaku karyawan masih langka walaupun sudah terdapat banyak penelitian mengenai kepemimpinan dan konsekuesinya. Kepemimpinan otentik didefenisikan sebagai perilaku positif seorang pemimpin yang menekankan pada kapasitas psikologi positif dan menghadirkan situasi positif dalam tim, untuk meningkatkan self awarness yang lebih tinggi, internalisasi persfektif moral, keseimbangan dalam memproses informasi serta membangun hubungan yang transparan antara atasan bawahan dan mengembangkan pengembangan diri yang positif (Walumbwa, dkk, 2008). Kepemimpinan otentik secara teori berakar kuat pada konsep self regulation milik (Gardner, dkk, 2011). Menurut (Walumbwa, dkk, 2008) menyampaikan bahwa kemampuan leader untuk menjalankan kepemimpinan otentik dipengaruhi oleh self regulation. Self regulation yang mereka miliki membuat pemimpin tersebut menjadi authentik dan transparan terhadap bawahannya. Kepemimpinan otentik sendiri terdiri dari empat dimensi yaitu: (a) Self awareness yang artinya sejauh mana pemimpin (*leader*) tersebut dapat memahami kekuatan, kelemahan serta mampu memotivasi diri sendiri dan memahami sudut pandang orang lain tentang dirinya. (b) Balanced processing artinya sejauh mana objektivitas leader dalam menganalisis informasi yang relevan sebelum mengambil atau menentukan keputusan. (c) Internalized moral persfective merupakan perilaku seorang leader yang dipandu oleh standar dan nilai moral yang di anutnya. Dimensi terakhir adalah (d) Relational transparency yaitu perilaku seorang leader yang terbuka kepada timnya terkait informasi, pemikiran dan perasaan dengan harapan dapat membuat interaksi menjadi lebih dekat (Walumbwa, dkk, 2008). Berikut adalah interaksi antara kepemimpinan otentik dengan dimensi yang ada dalam

model pisikologi. Pada dimensi self efficacy, bagaimana seorang leader yang memiliki karakter kepemimpinan otentik akan secara terbuka menerima saran, kritik dan berbagai informasi dengan bawahannya (Morgeson and Nahrgang, 2005; Luthans and Avolio, 2007).

Selain itu kepemimpinan otentik berfokus pada potensi yang dimiliki bawahannya dan memberi kebebasan untuk menyampaikan ide dan menyelesaikan tugas sesuai dengan kreatifitasnya. Dengan memfokuskan pada pengembangan potensi karyawan diharapkan self efficacy karyawan terus berkembang dan karyawan menjadi lebih percaya diri (Avolio, dkk, 2004; Avolio and Gardner, 2005; Luthans, dkk, 2007). Pada dimensi hope, kepemimpinan Otentik memiliki karakter sebagai pemimpin yang memiliki hope dan dapat dipercaya sehingga dengan begitu mereka sebagai para leader mampu menyalurkan energy hope yang mereka miliki kepada bawahannya melalui motivasi, arahan dan dorongan kepada bawahannya sehingga karyawan akan lebih mampu dalam mempertahankan tujuan dan mengembangkan potensi yang mereka miliki untuk melewati tantangan kedepan (Avolio, dkk, 2004).

Dimensi optimism, kepemimpinan otentik berperan dalam meningkatkan rasa optimis pada diri karyawan dengan cara leader tersebut semakin mendekatkan diri dengan bawahannya kemudian mendorong emosi positif mereka agar tetap optimis dalam menghadapi tantangan (Avolio, dkk, 2004). Hal ini dicerminkan melalui sikap adil dan peduli dengan perasaan bawahannya serta melakukan komunikasi terbuka dengan mereka, sikap seperti ini diyakini mampu membuat karyawan menjadi lebih positif dan optimis dengan organisasi serta situasi kerja yang ada di dalamnya, selain itu membuat karyawan bersedia untuk berkontribusi seoptimal mungkin demi tercapainya tujuan organisasional, (De Hoogh and Den Hartog, 2008). Pada dimensi resilience, para authentic leader meningkatkan resilience bawahannya dengan cara menjalin hubungan interpersonal yang

baik, sehingga nantinya dukungan sosial yang diberikan kepada karyawan ketika masa sulit akan lebih dirasakan, karena dukungan ini menjadi penting untuk mempertahankan resilence, kemudian melalui peningkatan rasa percaya diri dan memberikan keamanan psikologis karyawan akan meningkatkan ketahanan bawahannya ketika menghadapi masalah. Cara selanjutnya dengan memberi dorongan untuk menumbuhkan psikologi positif yang ada dalam diri mereka (Avolio and Gardner 2005;Luthans, dkk, 2007).

Menurut (Robbins dan Judge, 2013:16) Menjelaskan bahwa teori-teori yang meningkatkan pemahaman tentang kepemimpinan yang efektif tidak menjelaskan secara eksplisit mengenai peran dari etika dan kepercayaan, dimana beberapa peneliti berpendapat bahwa kedua komponen tersebut penting untuk melengkapi gambaran mengenai kepemimpinan. Konsep kepemimpinan yang memasukkan kedua komponen tersebut antara lain kepemimpinan authentic (Avolio and Gardner, 2005). Pemimpin-pemimpin otentik mengetahui siapa diri mereka, apa nilai yang mereka percaya dan bertindak sesuai dengan nilai dan kepercayaan tersebut secara terbuka dan terang-terangan. (Robbins dan Judge, 2017:280). Para pengikut dari pemimpin otentik menganggap pemimpin mereka beretika (Robbins dan Judge, 2013:16). Menurut penelitiannya (Peus, dkk, 2012) menemukan bahwa pemimpin authentic menginspirasi karyawannya untuk memberikan usaha yang lebih, meningkatkan komitmen organisasional mereka dan mengurangi intensi keluar. Kualitas utama yang dihasilkan dari kepemimpinan otentik adalah kepercayaan karena pemimpin otentik menyebarkan informasi dan mendorong komunikasi yang terbuka. Selain memiliki hubungan dengan komitmen organisasional, kepemimpinan otentik juga memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah harapan-harapan karyawan yang ingin dipenuhi dalam bekerja. (Soetjipto, 1996:24–28) mengatakan bahwa harapan merupakan fungsi interaktif dari

kebutuhan (*Need*) dan nilai (*Value*). Semakin banyak kebutuhan dan semakin tinggi nilai dari kebutuhan tersebut, semakin tinggi pula harapan semakin banyak kebutuhan kerja yang bernilai tinggi. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang sangat dibutuhkan agar karyawan dapat melakukan tugasnya dengan maksimal. Kepuasan kerja dari masing-masing karyawan berlainan karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual dimana masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada masing-masing individu tersebut.

Menurut (Gibson & Donnely, 2006:313), di dalam bukunya mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut berasal dari persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal itu tergantung pada faktor lingkungan pekerjaan seperti gaya kepemimpinan, kebijakan, prosedur, kerjasama tim, keadaan pekerjaan dan keuntungan finansial. Kepuasan kerja merupakan rasa yang dialami oleh karyawan yang paling sering diselidiki. Hal ini sebagian dikarenakan adanya kebutuhan untuk lebih memahami korelasi-korelasi dan konsekuensi-konsekuensi kepuasan kerja.

Menurut (Robbins dan Judge, 2009:154) dalam bukunya mendefenisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Sedangkan kepuasan kerja menurut (Kreitner dan Kinicki, 2008:179), adalah kepuasan yang efektif atau respon emosional terhadap berbagai aspek dari suatu pekerjaan. Menurut (Wexley dan Yukl, 2005:67), kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaanya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam- macam. Bagi perusahaan kepuasan kinerja ini sangatlah berarti, karena setiap karyawan yang merasa puas diharapkan akan dapat bekerja pada tingkat kapasitas penuh. Sebaliknya jika karyawan tidak merasa puas dalam kerjanya, maka kinerja mereka akan mengalami penurunan.

Dapat dipahami mengapa tingkat kepuasan kerja yang diperoleh dari masing-masing individu berbeda. Hal ini disebabkan karena tiap individu akan memiliki tingkat kepuasan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya serta persepsinya masing-masing. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Namun satu hal yang pasti dapat dipastikan adalah bahwa karyawan yang merasakan puas dengan pekerjaannya akan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Tema penelitian yang berkaitan dengan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sebelumnya sudah pernah dilakukan dinegara maju (Renyut, dkk, 2017; Yiing 2009; Susanty, dkk, 2013; Rantesalu, dkk, 2016; Martini, dkk, 2018; Jamid 2017). Berbeda dengan tema Kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan yang masih jarang dilakukan oleh beberapa peneliti. Adapun beberapa penelitian yang ditemukan tersebut dilakukan oleh peneliti seperti (Malik 2018;Neuza, dkk, 2017; Rachel, 2009; Carol A. Wong & Laschinger, 2013; Leroy, dkk, 2012). Hasil dari penelitian tersebut mengatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta kepemimpinan otentik juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana penelitian tersebut dilakukan disektor jasa seperti perusahaan, di PT X, lembaga pendidikan, rumah sakit dan pariwisata. Namun penelitian yang menggunakan kepuasan kerja sebagai variable mediasi antara komitmen organisasional dan kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan masih jarang dilakukan. Untuk itu peneliti tertarik melakukan penelitian dengan mengukur komitmen organisasional (*comitment organizational)* dan kepemimpinan otentik (*Authentic leadership*) terhadap kinerja karyawan dengan variable kepuasan kerja sebagai variable *mediasi.*

Sementara komitmen organisasional merupakan penilaian kinerja karyawan terhadap suatu organisasi tentang bagaimana organisasional tersebut memberikan kontribusi dan

peduli terhadap kesejahteraan karyawan, dalam hal ini komitmen organisasional adalah hal yang sangat kompleks pembahasannya karena setiap individu dari kinerja karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda mengenai kontribusi yang telah diberikan organisasi tersbeut.

Penelitian ini menggunakan tema tentang komitmen organisasional dan kepemimpinann otentik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karena komitmen organisasional merupakan hal yang lebih kompleks dalam industri obatobatan, peranan komitmen organisasional juga sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dapat berdampak positif terhadap kepuasan konsumen dari layanan yang telah diberikan. Dengan adanya kinerja karyawan yang baik maka konsumen akan merasa lebih puas. Dalam hal ini prilaku dan sikap karyawan adalah hal yang sangat kompleks pembahasanya karena setiap individu dari karyawan memiliki prilaku, sikap yang berbeda-beda mengenai pelayanan yang akan diberikan kepada konsumen tersebut. Sebagian besar penelitian terdahulu tentang komitmen organisasional yang dilakukan dari perspektif sistem nilai yang berkembang di seluruh dunia.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan dengan HRD PT Combiphar Yogyakrta mengenai komitmen organisasional ditemukan beberapa gejala yaitu 1): dukungan yang masih kurang bisa diterima oleh karyawan didalam pertukaran shift malam ke shift siang. Karna untuk shift pagi proses pengolahan obat dengan standar mutu sebagai bahan, lebih banyak dibandingkan pada shift malam. 2). Dukungan organisasi dalam hal gaji atau upah dimana kesenjangan antara sesama karyawan (karyawan shift pagi tidak terhitung lembur, tetapi karyawan shift malam yang terhitung lembur). 3). persaingan target antar divisi, jika ada divisi satu mendapatkan target yang lebih maka bisa cepat naik jabatan. Kenaikan jabatan atau perpindahan divisi tergantung target yang dia berikan terhadap perusahaan bukan dilihat dari keahlian lainya. Divisi

dalam penelitian ini adalah divisi Sumber daya manusia. Yang memiiki perbedaan perlakuan antara sesama karyawan akan menurunkan kinerja dan perilaku karyawan tersebut. Untuk itu perlu dijaga dan diperhatikan kinerja dan prilaku kerja pegawai melalui kepemimpinan otentik demi tercapainya tujuan organisasi. Dampak yang bisa timbul akibat dari kurangya rasa yang di miliki oleh karyawan dengan organisasi membuat kontribusi menjadi berkurang dan mengakibatkan interaksi prilaku antar sesama karyawan menjadi berbeda. peneliti juga menunjukkan adanya sedikit perhatian dari manajemen terhadap perilaku individu dalam organisasi di lokasi penelitian, apalagi perilaku kinerja karyawan dalam organisasi tersebut, padahal jika hal ini terpetakan dengan baik dan ada upaya untuk memberdayakan potensi tersebut maka manajemen PT Combiphar dapat mengambil keuntungan agar tujuan perusahaan ini dapat tercapai secara lebih efektif.

Dengan adanya pernyataan diatas maka penelitian ini bisa dilakukan di PT Combiphar Yogyakarta khususnya dari pihak HRD. Yang dimana di PT Combiphar Yogyakarta merupakan perusahaan organisasi umum, karena karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut beragama muslim dan non muslim serta dapat bekerja sama dalam tim organisasi perusahaan, sehingga sesuai dengan penjelasan terkait komitmen organisasional sebelumnya. Dengan mengangkat tema komitmen organisasional dan kepemimpinann otentik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja di PT Combiphar tersebut HRD berharap untuk karyawanya bisa menempatkan atau bisa menghasilkan kinerja yang baik sejalan dengan organisasi perusahaan bukan berarti dari kemauan karyawan itu sendiri sesuai sikap dan prilakunya yang di landasi dengan tanggung jawab yang sesuai dengan perusahaan yang selama ini dirasakan oleh pihak HRD.

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT Combiphar Yoyakarta. Serta penelitian ini juga untuk menunjang keberhasilan organisasi PT dalam

menciptakan kinerja karyawan (*Employee Performance*) yang semakin baik melalui kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan variabel mediasi yang menjadikan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Sekaligus menjadi pembeda penelitian ini dengan penelitain sebelumnya adalah terletak pada objek penelitian. Objek penelitian dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di PT Combiphar Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
7. Apakah kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

3. Untuk menguji dan menganalisis komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja
4. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Untuk menguji dan menganalisis komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
7. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

   Penelitian ini dapat dijadikan sarana untuk melengkapi dan menerapkan serta sebagai sarana pembelajaran untuk mengkombinasikan dan mengaplikasikan berbagai materi dan teori-teori khususnya dalam bidang manajemen SDM yang telah diperoleh selama belajar di Program Magister Manajemen pada kondisi rill dalam dunia bisnis.

   Penelitian ini juga bermanfaat untuk mengasah kemampuan berfikir analitis dari kondisi-kondisi dinamis di lapangan sehingga peneliti dapat memanfaatkannya jika kelak dalam lingkungan menghadapi kondisi yang memerlukan pengambilan keputusan secara cepat, tepat dan analitis.

2. Bagi Perusahaan di PT Combiphar

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan, terkait dengan komitment organizational, kepemimpinan otentik, kinerja karyawan dengan kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi produktivitasnya di perusahaan.

Dengan mengetahui hal tersebut dapat membantu manajemen dalam melakukan peningkatan kinerja perusahaan di PT Combiphar Yoyakarta secara efektif dan efisien.

3. Manfaat bagi Ilmuan

   Penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan-temuan yang memberikan kontribusi keilmuan terutama dalam lingkup ilmu manajemen. Hasil penemuan dari penelitian ini diharapkan mendukung pendapat para pakar dan hasil-hasil penelitian terdahulu atau menjadi pembanding dari pendapat-pendapat tersebut jika dihasilkan sesuatu yang berbeda atau bahkan temuan baru. Dengan demikian, penelitian ini menjadi memiliki manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen minimal hasil penelitian ini memiliki nilai tambah bagi ilmu pengetahuan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan dalam penelitian ini, akan disusun ke dalam lima BAB, yaitu rinciannya sebagai berikut:

BAB 1 Pendahuluan

Bab ini berisi tentang penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II Kajian Pustaka

Pada bab ini berisi tentang teori yang akan menjadi penunjang dalam memperkuat argumentasi dalam topik penelitian. Bab ini juga berisikan tentang tinjauan pustaka yang berkaitan dengan pendukung dari penelitan terdahulu, hal ini dilakukan agar adanya perbandingan antara berbagai kesimpulan dari penelitian yang digunakan.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang panduan tentang bagaimana penelitian yang dilakuakn sejalan antara panduan dengan eksekusi di lapangan. Point-point dalam penelitian ini membahas objek dan subjek penelitian, ruang lingkup penelitian teknik pengumpulan data, tekhnik pengelolaan data.

BAB IV Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini berisi tentang proses menganalisis data dan dikelola berdasarkan pada analisis pengujian data secara deskriptif ataupun analisis hasil pengujian yang telah dilakukan.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini sebagai bab terakhir berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian, lalu memberikan saran dari penulis untuk para perusahaan agar penelitian ini memberikan implikasi yang bermanfaat dengan baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulan

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait variable komitmen organisasional, kepemimpinan otentik, kepuasan kerja, kinerja karyawan. Hal ini berfungsi untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu, selain itu dapat digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian yang akan dilakukan. berikut ini beberapa penelitian sebelumnya yang dijadikan sebagai referensi untuk penelitian yang akan dilakukan, diantaranya adalah.

2.2.1 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

1. **Aries Susanty et al (2013)**

   Pada tahun 2013, Aries Susanty et al, melakukan penelitian dengan judul Analysis Of The Effect Of Attitude Toward Works, Organizational Commitment, And Job Satisfaction, On Employee's Job Performance. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 200 karyawan yang bekerja di Eropa. Penelitina ini menggunakan metode analisis structural equation model (SEM) dengan aplikasi AMOS.

   Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kepemimpinan otentik sebagai variabel independen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

2. **Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009)**

   Pada tahun 2009, Lee Huey Yiin g and Kamarul Zaman Bin Ahmad, melakukan penelitian dengan judul "The moderating effects of organizational

culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance" Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 238 karyawan yang bekerja di Malaysian. Hasil penelitian membuktikan bahwa adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja. Penelitina ini menggunakan metode analisis SPSS regresi berganda hirarkis analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kepemimpinan otentik sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

3. Bernard C. Renyut et al (2017)

Pada tahun 2017, Bernard C. Renyut et al melakukan penelitian dengan judul "The Effect Of Organizational Commitment, Competence On Job Satisfaction And Employees Performance In Maluku Governor's Office" Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 632 karyawan yang bekerja di Maluku Governor's Office. Penelitian ini menggunakan metode analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan aplikasi WarpPLS 4.0.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable

kepemimpinan otentik sebagai variabel independen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut..

4. Agustina Rantesalu et al (2016)

Pada tahun 2016, Agustina Rantesalu et al melakukan penelitian dengan judul "The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment" Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 224 karyawan yang bekerja di Sulawesi province. Penelitian ini menggunakan metode analisis Slovin dengan aplikasi AMOS.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kepemimpinan otentik dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut sebagai variabel dependen.

5. Ida Ayu Oka Martini et al (2018)

Pada tahun 2018, Ida Ayu Oka Martini et al melakukan penelitian dengan judul "The Influence of Competency on Employee Performance through" Hasil penelitian membuktikan bahwa adanya hubungan yang positif antara komitmen afektif dengan kinerja karyawan. Penelitian ini digunakan dengan sampel sebanyak 112 karyawan yang bekerja di Klungkung Regency. Penelitian ini menggunakan metode analisis SEM dengan aplikasi PLS.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kinerja karyawan Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisasional, kepemimpinan otentik dan

kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut sebagai variabel dependen.

6. **Owais Nazir dan Jamid (2017)**

Pada tahun 2017, Owais Nazir dan Jamid melakukan penelitian dengan judul "Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement". Penelitian ini digunakan dengan sampel sebanyak 410 karyawan yang bekerja di India. Penelitian ini menggunakan metode analisis SEM dengan aplikasi PLS.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasional, kinerja karyawan Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kepemimpinan otentik sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap kinerja karyawan

1. **Nishtha Malik (2018)**

Pada tahun 2018, Nishtha Malik melakukan penelitian dengan judul "Authentic Leadershipan atecendent for contextual performance of indian nurses". Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 530 karyawan yang bekerja di indian. Penelitina ini menggunakan metode analisis SPSS 20 dengan aplikasi AMOS.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan otentik, kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen

organisasional, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut sebagai variabel dependen.

2. Neuza Ribeiro et al (2017)

Pada tahun 2017, Neuza Ribeiro et al melakukan penelitian dengan judul "Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment" Hasil penelitian membuktikan kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 212 karyawan yang bekerja di Portugis. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier untuk menguji hubungan mediasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan otentik, kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasional sebagai variabel independen dan variable kinerja karyawan sebagai variabel dependen. sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

3. Rachel clapp smith (2009)

Pada tahun 2009, Rachel clapp smith melakukan penelitian dengan judul"*Authentic* leadership and positive psychologucal capital the mediating role of trust at the group *level of analysis*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap employee performance dengan trust management sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 198 karyawan yang bekerja di Portugis. Penelitian ini menggunakan metode analisis SEM dan MPlus.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan otentik, kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kinerja karyawan sebagai variabel dependen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut sebagai variabel dependen/terikat.

4. Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger (2013)

Pada tahun 2013, Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger melakukan penelitian dengan judul "Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment ". Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 600 karyawan yang bekerja di Ontario di Kanada. Penelitian ini menggunakan metode analisis structural equation model (SEM) dengan aplikasi AMOS.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan otentik, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisasional sebagai variabel independen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

5. Hannes Leroy et al (2012)

Pada tahun 2012, Hannes Leroy et al, melakukan penelitian dengan judul "Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memperkuat hubungan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 252 karyawan yang bekerja dibelgian. Model hipotesis diuji menggunakan pemodelan persamaan struktural.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan otentik, kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan variabel komitmen organisasional sebagai variabel independen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

2.2.3 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja

1. Darwish Abdulrahman Yousef (2016)

Pada tahun 2016, Darwish Abdulrahman Yousef melakukakan penelitian dengan judul" Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government". Hasil menunjukkan bahwa secara langsung komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, dan memoderasi hubungan antara dua konstruksi ini. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 425 karyawan yang bekerja di Uni Emirat Arab (UEA).

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kepemimpinan otentik dan kinejra karyawan. Sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel tersebut.

2. Sedat Çelik et al (2015)

Pada tahun 2015, Sedat Çelik et al melakukakan penelitian dengan judul" Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations" Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 371 karyawan yang bekerja di Antalya. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kepemimpinan otentik dan kinerja karyawan sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

3. Achmad Sani (2013)

Pada tahun 2013, Achmad Sani melakukakan penelitian dengan judul" the Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance". Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja juga berhubungan positif dengan prestasi kerja, Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 70 karyawan yang bekerja di malaysia.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kepemimpinan otentik sebagai variabel independen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

4. Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009)

Pada tahun 2009, Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad, melakukan penelitian dengan judul "The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance" Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak

238 karyawan yang bekerja di Malaysian. Hasil penelitian membuktikan bahwa adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja Penelitina ini menggunakan metode analisis SPSS regresi berganda hirarkis analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kepemimpinan otentik dan kinerja karyawan sebagai variabel independen dan dependen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

5. Sri Indarti et al (2017)

Pada tahun 2017, Sri Indarti et al, melakukan penelitian dengan judul "The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance" Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 295 karyawan yang bekerja di kota makassar. Hasil penelitian membuktikan bahwa adanya mediating effect (pengaruh tidak langsung) dari variabel organisasi komitmen dan kepuasan kerja pada kinerja, yang dengan demikian menunjukkan bahwa semakin tinggi kepribadian, komitmen organisasi dan pekerjaan kepuasan semakin tinggi kinerjanya, dan jika dimediasi, perilaku organisasi juga lebih tinggi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kepemimpinan otentik sebagai variabel independen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

2.2.4 Pengaruh kepemimpinan Otentik terhadap kepuasan kerja

1. Olaniyan and Hystad (2016)

Pada tahun 2016, Olaniyan and Hystad melakukan penelitian dengan judul ”Employees’ psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara autentik leadership dengan job satisfaction. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 402 karyawan yang bekerja di University of Bergen, Norway. Karena secara khusus autentik leadership dapat meningkatkan percaya diri, penuh harapan, optimis, ulet, dan berkarakter moral tinggi dengan kepuasan kerja di perusahaan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan otentik, dan kepuasan kerja Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisasional sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut

2. Sandra Penger and Matej Cerne (2014)

Pada tahun 2014, Sandra Penger and Matej Cerne melakukan penelitian dengan judul” Authentic leadership, employees’ job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa autentik leadership secara positif tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan job satisfaction. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 289 karyawan yang bekerja di University of California, San Diego. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dapat

mengembangkan dan menguji secara empiris model multilevel PT interaksi lintas level antara kepemimpinan otentik di tingkat tim dan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja di tingkat individu.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan otentik dan kepuasan kerja Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisasional sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

3. Giallonardo et al (2010)

Pada tahun 2010, Giallonardo at al, melakukan penelitian dengan judul ”Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction”. Hasil menunjukkan bahwa autentik leadership secara positif tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan job satisfaction. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 170 karyawan yang bekerja di University of Western Ontario Ethics.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan otentik dan kepuasan kerja Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisasional sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

4. Azanza and Molero (2013).

Pada tahun 2013, Azanza and Molero melakukan penelitian dengan judul “Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees’

job satisfaction". Hasil penelitian menunjukkan bahwa autentik leadership secara positif tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan job satisfaction. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 571 di Spanyol.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepemimpinan otentik dan kepuasan kerja Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisasional sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

2.2.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

1. Siengthai dan Pila-Ngarm (2016)

Pada tahun 2016, Siengthai and Pila-Ngarm melakukan penelitian dengan judul "The Interaction Effect *Of* Job Redisign and Job Satisfaction on Employee Performance". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel 295 karyawan yang bekerja pada sektor perhotelan di thailand.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisaional sebagai variabel independen dan variabel kepemimpinan otentik sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

2. Babalola (2016)

Pada tahun 2016, Babalola melakukan penelitian dengan judul" The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor

Relationship on Job Performance and Organizational Comitment" Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 123 karyawan yang bekerja pada sektor industri media dinegara.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepuasan kerja, kinerja karyawan dan komitmen organisasional perbedaanya adalah penelitian ini menggunakan variable kepemimpinan otentik sebagai variabel independen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

3. Fu and Deshpande (2014)

Pada tahun 2014, Fu and Deshpande melakukan penelitian dengan judul "The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Comitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company". Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 476 karyawan dengan analisis SEM. Penelitian ini menunjukkan dampak langsung positif dari kepuasan kerja atas komitmen organisasional karyawan dan dampak tidak langsung terhadap kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan variabel kepemimpinan otentik sebagai variabel independen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

4. Khan et al. (2012)

Pada tahun 2012, Khan et al, melakukan penelitian dengan judul ”Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan“. Penelitian ini menggunakan sampel 200 dokter di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek seperti: gaji, promosi, pekerjaan keselamatan dan keamanan, kondisi kerja, otonomi kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan dan sifat pekerjaan, mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisasional dan variabel kepemimpinan otentik sebagai variabel independen sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut.

2.2.6 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

1. Aries Susanty et al (2013)

Pada tahun 2013, Aries Susanty et al melakukan penelitian dengan judul “Analysis Of The Effect Of Attitude Toward Works, Organizational Commitment, And Job Satisfaction, On Employee’s Job Performance”. Penelitian ini menggunakan sampel 200 karyawan di European. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap terhadap pekerjaan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Berbeda dengan sikap terhadap pekerjaan, komitmen

organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kinerja karyawan dan variabel kepemimpinan outentik sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut sebagai variabel mediasi.

2. Fu & Satish (2014)

Pada tahun 2014, Fu & Satish melakukan penelitian dengan judul" The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company". Penelitian ini menggunakan sampel 76 karyawan di perusahaan asuransi Cina. Hasil penelitian menunjukkan Bahwa komitmen organisasional memiliki dampak langsung signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode analisis structural equation model (SEM) dengan aplikasi AMOS.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kinerja karyawan dan variabel kepemimpinan outentik sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variable tersebut sebagai variabel mediasi.

3. Novita Bambang Swasto Sunuharjo Ika Ruhana (2016)

Pada tahun 2016, Novita Bambang Swasto Sunuharjo Ika Ruhana yang berjudul: "The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance. It shows that organizational commitment

through Job Satisfaction has an effect on employee performance". Sampel yang digunakan 59 karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia . Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable kepemimpinan otentik. Sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel tersebut.

2.2.7 Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

1. Sandra Penger (2014)

Pada tahun 2014, Sandra Penger melakukan penelitian dengan judul" Congruence of leader self perceptions and follower perceptions of authentic leadership:Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction". Penelitian ini menggunakan sampel 289 karyawan di University of California, San Diego. Penelitian menunjukkan bahwa untuk mengembangkan dan menguji secara empiris model multilevel PT interaksi lintas level antara kepemimpinan otentik di tingkat tim dan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja di tingkat individu. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja karawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode analisis structural equation model (SEM) dengan aplikasi AMOS.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepuasan kerja dan kepemimpinan otentik. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel tersebut.

2. Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger (2013)

Pada tahun 2016, Carol A. Wong &Heather K.S. Laschinger melakukan penelitian dengan judul" Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. Penelitian menunjukkan bahwa semakin banyak manajer sebagai otentik, dapat menekankan transparansi, pemrosesan yang seimbang, kesadaran diri, etika yang tinggi dan standar. Hasil pnelitian membuktikan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel 600 di Ontario di Kanada. Penelitina ini menggunakan metode analisis structural equation model (SEM) dengan aplikasi AMOS.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepuasan kerja dan kepemimpinan otentik. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel tersebut.

3. Sandra Penger & Matej (2014)

Pada tahun 2014, Sandra Penger & Matej Černe melakukan penelitian dengan judul "Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling

approach". Penelitian ini menggunakan sampel 289 karyawan di California. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mengembangkan dan menguji model bertingkat secara empiris interaksi lintas tingkat antara kepemimpinan otentik di tingkat tim dan kepuasan kerja dengan keterlibatan kerja di tingkat individu.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepuasan kerja dan kepemimpinan otentik. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel tersebut.

4. Vlado Dimovski et al (2013)

Pada tahun 2013, Vlado Dimovski et al melakukan penelitian dengan judul" Congruence of leader selfperceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction". Penelitian ini menggunakan sampel 171 karyawan di Uni Eropa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel kepuasan kerja dan kepemimpinan otentik. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variable komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel tersebut.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu dan Hipotesis

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Sri Indarti , Solimun and Adji Achmad Rinaldo Fernandes, Wardhani Hakim (2017) *The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance*	• ***Organizational commitment*** Allen and Meyer (1997) • ***Job satisfaction*** Schnake and Dumler (2003)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2	Sedat Çelik, Bekir Bora dedeoglu, Ali Inanir (2015) *Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations*	• ***Organizational commitment*** Meyer and Allen (1991) • ***Job satisfaction*** Angle and Perry (1981)	Hasil penelitian menunjukkan bahwakomitmen organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja
3	Achmad Sani (2013) *the Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance*	• ***Organizational commitment*** Meyer and Allen (1991) • ***Job satisfaction*** Luthans (2004) Kenerley and Neely (2002	Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga berhubungan positif dengan prestasi kerja,
4	Darwish Abdulrahman Yousef (2016) *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government*	• ***Organizational commitment*** Robbins (2003) • ***Job satisfaction*** Locke, (1976) Elias (2009)	Hasil menunjukkan bahwa batas kerja Islam secara langsung komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, dan memoderasi hubungan antara dua konstruksi ini.
5	Oyeniyi Samuel Olaniyan and Sigurd W. Hystad (2016) Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership	• ***Authentic leadership*** Avolio & Gardner (2005). • ***Job satisfaction*** Maxwell's (2007)	". Hasil Menunjukkan bahwa, adanya hubungan yang positif antara autentik leadership dengan job satisfaction.
6	Sandra Penger and Matej Cerne (2014) *Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach*	• ***Authentic leadership*** Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa (2005) • **Job satisfaction** Gardner, Fischer, & Hunt (2009)	Menunjukkan bahwa autentik leadership secara positif tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan job satisfaction.
7	Lisa M. Giallonardo, Carol A. Wong, Carroll L. Iwasiw (2010) *Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction*	• ***Authentic leadership*** Myrick and Young (2005 • ***Job satisfaction*** Benner 1984)	Hasil menunjukkan bahwa autentik leadership secara positif tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan job satisfaction
8	Garazi Azanza, Juan Antonio Moriano, ernando Molero (2013). *Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction.*	• ***Authentic leadership*** Luthans & Avolio (2003) • ***Job satisfaction*** Cameron & Quinn (2006)	Hasil penelitian Menunjukkan bahwa autentik leadership secara positif tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan job satisfaction

9	Aries Susanty, Rizqi Miradipta, Ferry Jie (2013) *Of The Effect Of Attitude Toward Works, Organizational Commitment, And Job Satisfaction, On Employee's Job Performance*	• ***Organizational commitment*** • ***employee's job performance*** Meyer,Becker,and Vandenberghe in the year (2004)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja.
10	Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009) *The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*	• ***Organizational commitment*** • **Performance** Allen and Meyer's (1990)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja.
11	Bernard C. Renyut, H. Basri Moddingm, Jobhar Bima St. Sukmawati (2017) *The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office*	• ***Organizational commitment*** • ***Employee performance*** Wirawan, 2014	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
12	Agustina Rantesalu, Abdul Rahman Mus, Mapparenta, Zaenal Arifin (2016) *The Relationship Between Positive Psychological Capital and Global Mindset in the Context of Global Leadership*	• ***Organizational commitment*** • ***employee performance*** Allen & Meyer (1990)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
13	Ida Ayu Oka Martini, I Ketut Rahyuda, Desak Ketut Sintaasih, Putu Saroyeni, Piartrini (2018) *The Influence of Competency on Employee Performance through*	• ***Commitment organisaional*** • ***Employee Performance*** Robert L. Mathis and John H. Jackson (2006)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
14	Owais Nazir, Jamid Ul Islam, (2017) *Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement*	• **Organizational commitment** • **Employee performance** Chew and Wong, 2008	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
15	Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009) *The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*	• ***Organizational commitment*** Harris and Ogbonna (2001); • ***Employee performance*** Allen and Meyer (1990)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimipinan otentik memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
16	Bernard C. Renyut, H. Basri Modding , Jobhar Bima, St. Sukmawati (2017) *The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office*	• ***Organizational commitment*** • ***Employee performance*** Anik Suwarni (2008)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimipinan otentik memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

17	Agustina Rantesalu, Abdul Rahman Mus, Mapparenta, Zaenal Arifin (2016) *The Relationship Between Positive Psychological Capital and Global Mindset in the Context of Global Leadership*	• ***Organizational commitment,*** • ***Employee performance*** Bani & AlHawary (2009)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimipinan otentik memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
18	Owais Nazir dan Jamid (2017) *Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement*	• ***Organizational Commitment*** • ***Employee performance,***	Hasil penelitian meunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki pengaruh positif pada sikap dan perilaku karyawan yang pada akhirnya mengarahkan organisasi menuju peningkatan kinerja.
19	Nishtha Malik (2018) *Authentic Leadershipan atecendent for contextual performance of indian nurses*	• ***Authentic Leadership*** Avolio. (2004) (Luthans. 2007) • ***Employee performance*** (Luthans. 2006)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja.
20	Neuza ribeiro (2017) *Authentic leadership and performance, the mediating role of employees affective commitment*	• **Authentic leadership** Walumbwa (2008) Allen & Meyer. (2000) • **Employee Performance** Staples. (1999)	Hasil penelitian menunjukan bahwa kepemimpinn mempromosikan komitmen afektif karyawan yang, pada gilirannya, meningkatkan individu dan kinerja perusahaan.
21	Rachel clapp smith, (2009) *Authentic leadership and positive psychologucal capital the mediating role of trust at the group level of analysis*	• **Authentic leadership** (Avolio 2005) • **Performance** (Luthans & Avolio. 2007) (Carlk & Payne. 1997)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap performance dengan trust management sebagai variabel mediasi.
22	Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger (2013) *Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment*	• ***Authentic leadership*** • ***Employee performance*** Manojlovich & Laschinger (2002)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja.
23	Hannes Leroy, Frederik Anseel, William L. Gardner, Luc Sels (2012) *Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study*	• ***Authentic leadership*** • ***Employee performance*** Muse and Stamper (2007)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap kinerja.
24	Sununta Siengthai and Patarakhuan Pila-Ngarm (2016) *The Interaction Effect Of Job Redisign and Job Satisfaction on Employee Performance*	• ***Job satisfaction,*** • ***Employee performance,*** Antoncic and Antoncic (2011)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja ditentutakan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Efek interaksi antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.
25	Sunday Samson Babalola (2016) *The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment*	• ***Job Performance,*** • ***Employee performance*** Schaufeli and Bakker's (2004)	Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja ada hubungannya dengan kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan laissez-faire miliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

26	Alamdar Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed (2012) *Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan*	• **Job satisfaction** (Dawson, 1987) • **Performance** (Guest, 2004;	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja tenaga kerja di lembaga kesehatan otonom dari Pakistan dan pengaruhnya terhadap kinerja.
27	Weihui Fu Satish P. Deshpande (2014) *The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company*	• **Job satisfaction** wards and Bell (2008) f • **Job performance** Sukmawati dan Gani (2014)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Studi ini menegaskan dampak langsung positif dari kepuasan kerja atas komitmen organisasional karyawan dan dampak tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Bahwa komitmen organisasional memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja
28	Novita Bambang Swasto Sunuharjo Ika Ruhana (2016) The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance. It shows that organizational commitment through Job Satisfaction has an effect on employee performance	• **Organizational Commitment** Allen & Meyer (1984) • **performance** Pramitha (2012) • **Job satisfaction** Luthans, 1995)	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan.
29	Matej Černe, Vlado Dimovski, Miha Marič, Sandra Penger (2014) Congruence of leader selfperceptions and follower perceptions of authentic leadership:Understanding what authenticleadership is and how it enhances employees' job satisfaction	• **Authentic leadership** (Shamir and Eilam, 2005) • **Job satisfaction** (Jensen and Luthans, 2006) • **Employee performance** (Avolio and Gardner 2005)	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa persepsi diri pemimpin dan Persepsi pengikut tentang kepemimpinan otentik bermanfaat dan keduanya harus hadir pada level tinggi untuk menghasilkan hasil yang paling menguntungkan dalam hal kepuasan kerja pengikut.
30	Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger (2013) *Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment*	• ***authentic leadership*** Laschinger & Finegan 2005) • ***job satisfaction*** • ***performance*** (Fields 2002).	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa semakin banyak manajer sebagai otentik, dapat menekankan transparansi, pemrosesan yang seimbang, kesadaran diri, etika yang tinggi dan standar, kemudian semakin banyak perawat menganggap mereka memiliki akses ke pemberdayaan tempat kerja struktur, puas dengan pekerjaan mereka, dan melaporkan kinerja yang lebih tinggi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Komitmen Organisasional

A. Defenisi Komitmen Organisasional

Komitment organisasional sering dikaitkan dengan perbuatan atau tindakan seseorang. Tindakan yang dilakukan dapat terjadi melalui faktor-faktor yang

mendorong atau mempengaruhinya. Dengan kata lain, perilaku atau tindakan manusia itu pasti memiliki alasan ataupun sebab mengapa hal itu dilakukan. Menurut Siagian (2004:102) bahwa komitmen organisasional adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Selanjutnya dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009:78) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan proses mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.

Penelitian Mathis (2011:66). Mendefenisikan komitmen organisasional sebagai derajat, yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan organisasi. Sopiah (2008:155) mengatakan bahwa komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi.

Robbins dan Judge (2009:92) mendefenisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan karyawan (*loyalitas*) pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi.

Karyawan dengan komponen affective tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu, karyawan dengan komponen continuance tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena mereka mebutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normative tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Komitmen organisasi memiliki pengertian dari loyalitas untuk memberikan kontribusi yang aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen

organisasi mewakili sebuah sikap kerja yang lebih luas dibandingkan kepuasan kerja, karena komitmen organisasi aplikasinya lebih menyeluruh pada organisasi. Dibandingkan hanya pada pekerjaan saja. Lebih lanjut, dikatakan bahwa komitmen lebih stabil dibandingkan kepuasan kerja karena kejadian dari hari ke hari hanya sedikit mempengaruhi perubahan komitmen.

Dari beberapa defenisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah kepercayaan dan penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai dari organisasi untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

B. Indikator dan Dimensi Komitmen Organisasional

Allen and Meyer (1990) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi indikator komitmen organisasional, yaitu:

1) Affective commitment, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2) Continuance commitment, nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3) Normative commitment, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Menurut Mowday et. al (dalam Sopiah 2008), yaitu Indikator *komitment organisasional* ada tiga sebagai berikut:

1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
2. Keinginan untuk bekerja keras
3. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitment Organisasi akan terbentuk bila tiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi meliputi

identification yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi, involvement yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan, dan loyalty yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

Selain itu, penelitian Sopiah (2008:163) mengatakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
c. Karakteristik sturuktur, misalnya besar atau kecilnya organisasi, bentuk oragnisasi (sentralisasi atau desentralisasi), kehadiran serikat pekerja.
d. Pengalaman kerja, berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada oragnisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan dalam organisasi.

D. Dampak Komitmen Organisasional

Dampak komitmen organisasinal menurut Sopiah (2008:185) ditinjau dari dua sudut pandang, yaitu:

1. Ditinjau dari sudut pandang organisasi

   Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi, rendahnya kualitas, dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

2. Ditinjau dari sudut pandang pegawai

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

Dari dua indikator tersebut maka dalam penelitian ini indicator yang digunakan adalah indicator menurut Allen and Meyer 1(990)dimana indikator tersebut yang banyak digunakan oleh penelitian sebelumnya.

Dari beberapa pernyataan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan rasa adil dan yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan, dimana perusahaan/organisasi telah memberi dukungan, *reward*, promosi atau menerima pendapat maupun masukan bagi karyawan. Karyawan akan merasa dihargai ketika mengakui dan menghargai usaha mereka dan maka karyawan akan memberikan kinerja Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan umpan balik juga terhadap perusahaan.

2.2.2 Kepemimpinan Otentik

A. Defenisi Kepemimpinan Otentik

Menurut Walumbwa et al, (2008), kepemimpinan autentik didefenisikan sebagai suatu pola perilaku pemimpin yang mendorong kapabilitas psikologis dan iklim etika yang positif, mendorong kesadaran diri yang lebih baik, internalisasi perspektif moral, pemrosesan informasi seimbang, dan transparan relasional pada bagian pemimpin yang bekerja dengan bawahan sehingga mendorong pengembangan diri yang positif. Luthans et al, (2007) mengatakan bahwa seorang pemimpin yang autentik adalah seorang yang percaya diri, penuh harapan, optimistis, tekun, bermoral/beretika, berorientasi ke masa depan, serta memberi prioritas untuk mengembangkan orang-orang di sekitarnya menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin yang autentik benar-benar menjadi dirinya sendiri.

Avolio and Gardner (2005) juga mengatakan bahwa pemimpin yang autentik adalah orang yang sangat mampu mengenali nilai-nilai dan keyakinan pada dirinya, penuh percaya diri, bisa diandalkan dan bisa dipercaya, selalu memikirkan bagaimana bisa membangun kekuatan bawahannya, memberi keluasan pemikirannya, serta menciptakan konteks organisasional yang positif dan menyenangkan. Selain itu, kepemimpinan autentik adalah proses kepemimpinan yang dihasilkan dari perpaduan antara kapasitas psikologis individu dengan konteks organisasi yang terbangun baik. Sehingga mampu menghasilkan perilaku yang tinggi kadar kewaspadaan dan kemampuannya dalam mengendalikan diri, sekaligus mendorong pengembangan diri secara positif Jensen and Luthans (2006).

Walumbwa et al, (2008) mengidentifikasi 5 (*lima*) kekuatan dari kepemimpinan autentik. *Pertama*, kepemimpinan autentik memenuhi kebutuhan seorang pemimpin untuk bisa dipercaya. *Kedua*, kepemimpinan autentik memberikan petunjuk yang luas bagi seseorang yang ingin menjadi pemimpin yang autentik. *Ketiga*, kepemimpinan autentik memiliki suatu dimensi moral yang eksplisit. *Keempat*, kepemimpinan autentik menemukan bahwa nilai dan perilaku yang autentik bisa dikembangkan kepada para pemimpin sepanjang waktu. *Terakhir yang kelima*, kepemimpinan autentik dapat diukur menggunakan autentik leadership Questionnaire (ALQ) yang merupakan instrumen berbasis teori yang sudah tervalidasi.

Penelitian Walumbwa et al, (2008) menjelaskan bahwa kepemimpinan autentik memiliki 4 (*empat*) dimensi, antara lain: (1) kesadaran diri (*self-awareness*); (2) internalisasi perspektif moral (*internalized moral perspective*); (3) pemrosesan seimbang (*balanced procesing*); serta (4) transparasi rasional (relational

transparency). Defenisi dari masing-masing dimensi tersebut akan dijabarkan di awah ini:

1. Kesadaran diri

   Kesadaran diri mengacu pada bagaimana seseorang memahami dirinya dan cara memaknai dunia serta bagaimana proses penciptaan makna tersebut berdampak pada cara dia menilai dirinya sepanjang waktu. Kesadaran diri juga mengacu pada pemahaman seseorang tentang apa yang menjadi kekuatan dan kelemahannya Kernis (2003) dan Walumbwa et al. (2008).

2. Internalisasi Perspektif Moral

   Internalisasi perspektif moral adalah suatu bentuk pengaturan diri yang terinternalisasi dan terintegrasi Jensen and Luthans (2006). Bentuk pengaturan diri ini dipandu oleh standar moral dan nilai internal yang bertentangan dengan tekanan dari kelompok organisasi, dan tekanan sosial yang hasilnya adalah suatu pengambilan keputusan dan perilaku yang sejalan dengan nilai-nilai internal yang dianut.

3. Pemrosesan Seimbang

   Pemrosesan seimbang mengacu pada para pemimpin yang menganalisis semua data yang berkaitan secara objektif sebelum mengambil keputusan. Jenis pemimpin ini juga mencari pandangan dari orang lain yang mampu mendebat argumennya yang selama ini sudah kuat.

4. Transparansi Relasional

   Transparansi relasional mengacu pada jati diri yang sebenarnya (autentik) kepada orang lain. Perilaku ini mampu menimbulkan kepercayaan dengan cara pengungkapan diri melalui pelibatan informasi berbagi secara terbuka serta

pengungkapan pemikiran dan perasaan yang sebenarnya sambil berusaha meminimalisir emosi yang tidak sesuai Walumbwa et al, (2008).

Selain itu, menurut penelitian Avolio et al, (2004) kepemimpinan autentik memiliki kemampuan untuk meningkatkan hasil/keluaran bawahannya yang meliputi keterikatan, komitmen, dan kepuasan yang kesemuanya diperlukan untuk meningkatkan kinerja bawahan. Selain itu (Avolio et al. 2004) mengatakan bahwa pemimpin yang autentik memfasilitasi hubungan kualitas yang lebih tingi yang mengarah ke keterikatan aktif dari karyawan dalam aktivitas tempat kerja yang mengakibatkan kepuasan kerja yang lebih besar serta produktifitas dan kinerja yang labih baik. Oleh karena itu, adanya pemimpin yang autentik akan sangat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja bawahan secara umum.

B. Dimensi atau Indikator Kepemimpinan Otentik

Walumbwa et al, (2008) mengatakan terdapat empat dimensi indikator dalam kepemimpinan otentik sebagai berikut:

a. *Self-awareness* (Kesadaran Diri)

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

b. *Relational transparency* (Relasi yang Transparan)

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

c. *Balanced processing* (Pemrosesan yang seimbang)

mengacu pada proses analisis pada seluruh informasi yang relevan secara objektif sebelum membuat keputusan. Pemimpin yang memiliki periaku ini akan meminta pandangan orang lain yang menantang posisi mereka saaat ini.

d. *Internalized moral perspective* (Perspektif Moral yang Diinternalisasi)

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

Penelitian Goerge (2003) mengatakan bahwa ada 5 indikator untuk mengukur kepemimpinan otentik sebagai berikut:

1) Purpose: Pemimpin yang otentik memiliki pemahaman akan tujuan. Mereka mengetahui siapakah diri mereka dan arah yang mereka tuju. Selain mengetahui tujuannya, pemimpin yang otentik 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 bertanggung jawab. 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.

Berdasarkan beberapa indikator di atas di dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Walumbwa et al, (2008), dari beberapa penelitian terdahulu paling banyak yang di gunakan adalah indikator kepemimpinan otentik menurut Walumbwa et al, (2008) 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.

C. Karakteristik Kepemimpinan Otentik

Shamir and Eilam (2005) dalam Avolio and Gardner (2005) mengatakan terdapat empat karakteristik pemimpin autentik sebagai berikut:

a. Pemimpin autentik merupakan diri mereka sendiri yang sebenarnya (tidak menyesuaikan diri dengan harapan orang lain).

b. Pemimpin autentik dimotivasi oleh keyakinan pribadi, bukan untuk mendapatkan status, penghargaan atau keuntungan pribadi lainnya.
c. Pemimpin autentik adalah asli, bukan salinan atau tiruan yang artinya mereka memimpin dari sudut pandang pribadi mereka sendiri.
d. Tindakan pemimpin autentik didasarkan pada nilai dan keyakinan pribadi mereka.

Penelitian 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

D. Komponen Pengembangan Kepemimpinan Otentik

Penelitian Avolio and Gardner (2005) merangkum komponen di dalam pengembangan kepemimpinan autentik menjadi sembilan bagian yaitu sebagai berikut:

a. Positive pshycologi capital, didefenisikan sebagai kapasitas kepercayaan diri, optimisme, harapan dan kegembiraan atas diri pribadi seorang pemimpin autentik. Psikologi positif ini diposisikan untuk meningkatkan kesadaran diri dan perilaku pengaturan diri seorang pemimpin sebagai bagian diri dan perilaku, pengaturan diri seorang pemimpin sebagai bagian dari proses pengembangan diri yang positif. Kapasitas psikologi positif yang menyatakan keterbukaan terhadap pengembagan dan perubahan dapat memiliki peran penting dalam mengembangkan individu, tim, organisasi dan komunitas.
b. Positive moral perspective, digambarkan sebagai sebuah proses pengambilan keputusan yang etis dan transparan di mana pemimpin autentik memanfaatkan dan mengembangkan kapasitas moral, kebersihan, keberanian dan ketahanan untuk menangani masalah etik dan mencapai tindakan moral yang berkelanjutan.
c. Leader self-awareness, mengacu pada proses di mana seseorang terus-menerus memahami bakat unik, kekuatan, tujuan, nilai inti, kepercayaan dan keinginannya dan termasuk di dalamnya memiliki kesadaran dasar akan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan seseorang. Terdapat empat elemen di dalam self-awareness yaitu nilai, kognisi akan identitas, emosi dan motif atau tujuan.
d. Leader self-regulation merupakan proses di mana seorang pemimpin autentik menyelaraskan nilai mereka dengan niat dan tindakannya. Hal tersebut melibatkan proses di mana seseorang menetapkan standar internal (baik yang sudah ada atau

yang baru dirumuskan). Menilai ketidak cocokan antara standar tersebut dengan hasil aktual atau yang diharapkan serta mengidentifikasi tindakan yang dimaksudkan untuk mendamaikan perbedaan tersebut. Secara rinci, proses self-regulation mencapai kesalarasan dan membuat dirinya autentik sehingga dapat bergabung pada dua persfektif teoritis. *Peratama,* self determination theory bahwa autentik dicapai melalui proses peraturan yang didorong secara internal, berlawanan dengan standar ekternal. *Kedua,* bahwa keasliannya melibatkan pemrosesan yang seimbang (balanced processing). Transparansi relasional dan perilaku autentik.

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

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

f. Follower self-awareness/regulation. Pada proses ini, pengikut mengembangkan kejelasan lebih besar tentang nilai, identitas dan emosinya yang pada gilirannya bergerak menuju proses internalisasi regulasi. Pemrosesan informasi yang imbang dan hubungan yang transparan antara pemimpin dan koleganya serta perilaku autentik. Mereka berusaha untuk mengetahui dan menerima dirinya serta mengatur perilakunya untuk mencapai tujuan yang sebagian darinya merupakan hasil kongruen dari pemimpin.

g. Follower development. Salah satu premis utama dari pengembangan kepemimpinan autentik ialah baik pemimpin maupun pengikut berkembang dari waktu ke waktu karena hubungan keduanya menjadi lebih autentik. Pengikut mengetahui siapa dirinya, mereka pada gilirannya akan lebih transparan kepada pemimpin yang pada gilirannya akan mendapatkan keuntungan dalam hal perkembangan diri mereka sendiri.

h. Organisasional context. Terdapat empat dimensi penting dari konteks organisasi yang memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dengan kinerja dan secara langsung dapat berkontribusi pada kesadaran pemimpin dan pengikut yaitu ketidak pastian, inklusif, etika dan orientasi kekuatan yang berbasis iklim/budaya.

i. Penyediaan lingkungan dengan akses keterbukaan terhadap informasi, sumber daya, dukungan dan kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk dipelajari dan dikembangkan akan memberdayakan dan memungkinkan para pemimpin dan koleganya untuk menyelesaikan pekerjaanya secara lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa agar para pemimpin dan pengikut menjadi efektif, para pemimpin harus mempromosikan iklim organisasi yang inklusif yang

memungkinkan diri mereka dan pengikut terus belajar dan bertumbuh. Konteks ini sebagian dipengaruhi oleh ketidak pastian yang mencirikan konteks lingkungan yang lebih luas sebagai premis utama.

j. Variable and sustained performance beyond expectations. Sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan saat menerapakan strategi menciptakan nilai yang tidak sama dengan yang diterapkan oleh pesaing dan ketika perusahaan lain tidak dapat meniru manfaat dari strategi tersebut. Variabel mengacu kepada nilai keaslian dan etika yang digunakan untuk mencapai kinerja pertumbuan yang berkelanjutan bahkan pengorbanan pada kinerja yang lebih cepat atau keuntungan finansial. Kinerja berkelanjutan didefenisikan mencakup pengambilan modal finansial, manusia, soasial dan psikologis.

2.2.3 Kinerja karyawan

A. Defenisi Kinerja Karyawan

Menurut penelitian Robbins dan Judge (2014:58) mendefenisikan kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan bahwa dia adalah anggota kelompok. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja menunjuk (mengacu) pada perbuatan atau tingkah laku seseorang di dalam suatu kelompok (organisasi).

Pengertian lain dikemukakan Gibson & Donnely (2012:221) sebagai hasil karya timbul dari suatu kombinasi usaha, kemampuan/keterampilan dan pengalaman seseorang. Dari pemahaman/mengenai prestasi kerja tersebut dapatlah disimpulkan

bahwa kemampuan (usaha), motivasi, pengalaman dan kesempatan merupakan faktor-faktor yang menentukan tingkat prestasi kerja seseorang. Seorang karyawan akan memiliki prestasi kerja yang baik jika didukung oleh kekuatan faktor-faktor tersebut.

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang bangun kesuksesan bagi setiap pekerja.

Menurut penelitian Mathis (2006:378), kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Selain karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya manusia dalam organisasi dalam keadaan rugi. Lebih lanjut menurut Robert L Mathis (2006:378) faktor dalam penilaian kinerja yaitu, kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

B. Adapun Dimensi dan Indikator kinerja karyawan

Menurut Robbins (2006), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam, yaitu:

1. Kualitas

   Kualitas seorang karyawan dapat dilihat dari pekerjaan yang ia hasilkan, serta kesempurnaan tugas atas keterampilan dan kemampuannya.

2. Kuantitas

Kuantitas disini merupakan jumlah yang dihasilkan dengan baik, baik jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang telah karyawan selesaikan pada waktu yang telah ditentukan, dilihat dari *output* yang dihasilkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.

4. Efektivitas

Efektifitas merupakan penggunaan sumber daya organisasi baik berupa uang, tenaga, teknologi dan bahan baku. Dimaksimalkan dengan tujuan menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan keberanian seorang karyawan yang nantinya akan menjalankan fungsi kerjanya secara komitmen pada perusahaannya. Hal ini karyawan memiliki komitmen yang tinggi serta memiliki tanggung jawab besar terhadap pekerjaannya.

Adapun menurut Robbins (2002:260) mengatakan bahwa dimensi dan indikator memiliki kriteria di dalam mengevaluasi kinerja. Tiga kriteria kinerja paling umum yaitu hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat:

a. Hasil Kerja Perorangan : saat organisasi mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus men gevaluasi hasil kerja dari seorang pekerja. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.
b. Perilaku : Perilaku seorang manajer perencanaan dapat digunakan sebagai tujuan evaluasi kinerja, yang mencakup ketepatan waktu dalam memberikan laporan

bulanan atau kesesuaian dengan gaya kepemimpinan yang diperlihatkan manajer. Misal, perilaku seorang tenaga penjualan dapat diukur dalam suatu rata-rata berdasarkan kontak kunjungan yang dibuat perhari atau hari sakit yang digunakan per tahun.

c. Sifat : sifat-sifat seperti sikap yang baik, memperlihatkan rasa percaya diri, dapat diandalkan, serta mampu bekerja sama dan dapat digunakan di dalam organisasi sebagai kriteria penilaian tingkat kinerja seorang karyawan.

Dari beberapa indikator kinerja di atas indikator menurut Robbins (2006), merupakan yang paling sesuai karena dalam perusahaan faktor yang paling penting adalah kualitas layanan yang terdapat pada indikator kinerja menurut Robbins.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mathis (2006:114) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga, yaitu:

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut : Bakat dan minat yang ada pada diri karyawan yaitu keahlian alami yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Selain itu, faktor kepribadian seorang karyawan juga akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

2. Tingkat usaha yang dicurahkan : Motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan akan menentukan tingkat usaha yang akan dicurahkan di dalam pekerjaan tersebut. Selain motivasi, etika kerja yang dimiliki juga akan menentukan kinerja karyawan itu sendiri. Dan yang terakhir adalah kehadiran dan rancangan tugas, kinerja seorang karyawan tentu dipengaruhi oleh faktor kehadiran dan rancangan tugas yang diberikan kepada karyawan tersebut.

3. Dukungan organisasional: Kinerja karyawan dipengaruhi oleh dukungan organisasi atau perusahan itu sendiri kepada karyawan. Pelatihan dan

pengembangan menjadi yang nomor satu dalam mempengaruhi kinerja, kemudian teknologi yang diberikan kepada karyawan, standar kinerja dalam melakukan sebuah pekerjaan serta hubungan antara atasan dan bawahan juga antar rekan kerja merupakan faktor yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

D. Dampak Kinerja Karyawan

Dampak dari kinerja karyawan menurut Robbins (2010:10) adalah sebagai berikut :

1. Organisasi akan berkembang dengan pesat.
2. Organisasi akan memperoleh target yang telah direncanakan dengan tepat sasaran.
3. Bisa mengurangi resiko-resiko yang akan terjadi dalam organisasi.
4. Karyawan dalam organisasi tersebut akan semakin solid dan kompak karena bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.
5. Perusahaan dimata publik menjadi baik dan disegani oleh pesaing-pesaing dalam usaha yang sejenis.

2.2.4 Kepuasan Kerja

A. Defenisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Berikut ini dijelaskan beberapa pengertian kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Luthans et al. (2007) adalah sebuah hasil persepsi karyawan terhadap seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Adams and Bond (2000). Kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristik tentang pekerjaannya. Menurut Nasrul et al. (2015) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang. Puas atau tidak puas seseorang dalam bekerja. Kepuasan kerja

menurut Mathis, R.L. (2011:387) adalah emosional positif seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerjanya.

Hayes, Bonner, and Pryor (2010). Menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan reaksi seseorang terhadap pekerjaannya akan tergatung pada apakah pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan fisik dan psikisnya, terutama berkaitan dengan kelangsungan hidup dan kesejahteraaannya. Defenisi yang lebih rinci mengenai kepuasan kerja dikemukakan oleh Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., & Donnely Jr (2006:86), bahwa kepuasan kerja adalah pernyataan puas dan tidak puas yang diungkapkan dengan rasa senang atau tidak senang yang dihayati para pegawai mengenai pengalaman-pengalaamnnya dalam bekerja. Seorang pegawai apabila iya memperoleh imbalan yang sepadan dengan apa yang diharapkan dan sesuai dengan aspirasi dan kemampuan yang dimilikinya maka akan merasa puas. Sebaliknya pegawai akan merasa tidak puas apabila memperoleh imbalan dan pekerjaannya tidak sesuai dengan harapan dan aspirasi yang dimilikinya.

Dari beberapa defenisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan pegawai terhadap pekerjaan dari aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan dari lingkungannya.

B. Diminsi dan Indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator dalam mengukur kepuasan kerja adalah sebagai berikut, Luthans (2015):

1. Pekerjaan yang menarik
2. Kedekatan dengan Rekan kerja
3. Tindakan Supervisor
4. Jumlah Gaji

5. Kesempatan promosi

Menurut Robbins (2002:36), mengatakan bahwa Indikator kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

1. Kerja yang menantang secara mental. Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaanya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustasi dan perasaan gagal.
2. Penghargaan yang sesuai. Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.

Rekan kerja yang suportif. Individu mendapatkan sesuatu yang lebih dari pada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai,

loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

Dari beberapa indikator kepuasan kerja di atas indikator menurut Luthans (2015): merupakan yang paling sesuai karena dalam perusahaan faktor yang paling penting adalah kepuasan kerja yang terdapat pada indikator kepuasan kerja menurut Luthans.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang dapat menjadi penentu bagi kepuasan pegawai, salah satunya adalah pekerjaan itu sendiri. Robbins, S.P dan Judge (2014:179) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Skill Varienty

   Semakin banyak variasi tugas yang dilakukan oleh pegawai dalam pekerjaannya, semakin menantang pekerjaan bagi mereka.

2. Task Identity

   Sejauh mana pekerjaan menuntut diselesaikannya suatu pekerjaan yang utuh dan dapat dikenali.

3. Task Significane

   Sejauh apa dampak pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi pekerjaan atau bahkan kehidupan orang lain. Hal ini akan membawa dampak penghargaan psikologis.

4. Autonoy

   Sejauh mana pekerjaan memberi kebebasan, ketidak ketergantungan, dan keleluasaan untuk mengatur jadwal pekerjaannya, membuat keputusan dan menentukan prosedur pekerjaan yang dipakai.

5. Feedback

Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan menghasilkan informasi bagi individu mengenai keefektifan kinerjanya.

D. Dampak Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung bekerja dengan sepenuh hati dan melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin, hal ini tentu akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Robbins (2003:44) kepuasan kerja dapat berdampak pada produktivitas, kemungkinan keluarnya karyawan.

1. Produktivitas

   Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima. (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

   Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2. Ketidakadilan

   Ketidakhadiran (absenteisme), menurut (Porter. M.E 1998:36), sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3. Keluarnya karyawan

Keluarnya karyawan (turnover) dari pekerjaan mepunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidak puasan kerja. Robbins (2003:52) menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagai tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dampak dari kepuasan dan tidak kepuasan kerja adalah adanya dampak pada produktivitas kerja, dampak terhadap ketidak hadiran (absenteime) dan keluarnya tenaga kerja (turnover).

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini ingin menguji teori komitmen organisasi dari Allen and Meyer (1990) pada variabel komitmen organisasi yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Sutanto dan Gunawan (2013) komitmen organisasi dapat dinilai dari beberapa hal yaitu, organisasi menghargai kontribusi karyawan, organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan, organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan, organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan, organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik, organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan, Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja dan terakhir organisasi menunjukan perhatian yang besar terhadap karyawan.

Employee performance sama halnya dengan kinerja karyawan yang diterima oleh konsumen itu sendiri dan menilai kualitas dari kinerja karyawan yang benar-benar mereka rasakan Djati dan Khusaini 2003. Sopiah (2008:185) mengemukakan bahwa model kinerja karyawan merupakan penilaian yang biasanya dipakai untuk mengukur kinerja karyawan. Employee performance adalah penilaian menyeluruh konsumen terhadap hasil kinerja yang dirasakan saat menerima kinerja dari penyedia jasa, sehingga kualitas jasa atau kinerja lebih tepat dan spesifik menggunakan model penilaian yang biasanya dipakai untuk mengukur employee performance.

Penelitian ini didikung oleh beberapa penelitian, terdapat tujuh penelitian yang mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan positif tersebut ditemukan dalam penelitian Aries Susanty et al (2013), Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009), Bernard C. Renyut et al (2017), Agustina Rantesalu et al (2016), Ida Ayu Oka Martini et al (2018) dan Owais Nazir dan Jamid (2017).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang diterima oleh konsumen tersebut adalah kualitas dari yang benar-benar mereka rasakan. Karena komitmen dalam organisasi merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap industri jasa agar dapat menampilkan Moment of Truth yang baik di benak para pelanggan demi Education employee Performance. Dimana kepemimpinan otentik juga menentukan kualitas organisasi dalam menunjang keberlangsungan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menguji teori Kepemimpinan Otentik dari Shamir and Eilam (2005) dalam (Avolio and Gardner 2005) pada variabel kepemimpinan otentik dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut (Walumbwa et al. 2008). Kepemimpinan otentik dapat dinilai menggunakan beberapa hal yaitu *Self-awareness, Relational transparency, Balanced processing* dan *Internalized moral perspective.*

Employee performance adalah metode yang dikembangkan oleh (Robbins, S.P dan Judge 2014:58) Employee performance menyatakan bahwa ukuran kualitas kinerja karyawan adalah kinerja dari karyawan yang diterima oleh konsumen, konsumen hanya dapat menilai kualitas dari suatu kinerja karyawan yang benar-benar mereka rasakan(Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., & Donnely Jr 2012:221). Model penilaian yang biasanya dipakai untuk mengukur employee performance dalam menentukan kualitas kinerja adalah dengan cara melakukan pengukuran pada service kinerja saja. Service kinerja ini dipandang sebagai representasi yang paling baik dari persepsi pelanggan mengenai kualitas kinerja karyawan yang diterima dari pemberi.

Setiap kinerja karyawan, tindakan atau perbuatan yang menghasilkan suatu tingkat kepuasan yang didapat dari pelanggan tersebut merupakah keberhasilan organisasi dalam kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan. Terdapat lima penelitian yang mengatakan bahwa hubungan kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Nishtha Malik (2018), Neuza Ribeiro et al (2017), Rachel clapp smith (2009). Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger (2013), Hannes Leroy et al (2012) dan Junardahnan (2018).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang diterima oleh konsumen tersebut adalah kualitas dari kinerja karyawan yang benar-benar mereka rasakan. Karena Service performance merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan oleh

setiap industri jasa agar dapat menampilkan Moment of Truth yang baik di benak para konsumen demi Education employee Performance. Dimana kepemimpinan otentik juga menentukan kualitas organisasi dalam menunjang keberlangsungan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat Pengaruh Positif Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan

2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini ingin menguji teori komitmen organisasi dari Allen and Meyer (1990) pada variabel komitmen organisasi yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Sutanto dan Gunawan (2013) komitmen organisasi dapat dinilai dari beberapa hal yaitu, organisasi menghargai kontribusi karyawan, organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan, organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan, organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan, organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik, organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan, Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja dan terakhir organisasi menunjukan perhatian yang besar terhadap karyawan.

Job satisfaction dalam konteks organisasi bisnis dijelaskan oleh tiga (3) komponen yaitu; Produktivitas, Ketidakadilan, Keluarnya karyawan. Mengadvokasi standar moral yang tinggi dan Menghilangkan bahaya (Robbins 2003:52). Job satisfaction dari kinerja karyawan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan ekstra lebih dari apa yang harus mereka lakukan dengan kontrak kerja. Secara umum, kinerja karyawan lebih termotivasi untuk menunjukkan kepuasan kerja.

Penelitian ini didikung oleh beberapa penelitian, terdapat lima penelitian yang mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan

terhadap kepuasan kerja. Hubungan positif tersebut ditemukan dalam penelitian Darwish Abdulrahman Yousef (2016), Sedat Çelik et al (2015), Achmad Sani (2013), Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009) dan Sri Indarti et al (2017). Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang diterima oleh konsumen tersebut adalah kualitas dari yang benar-benar mereka rasakan. Karena komitmen dalam organisasi merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap industri jasa agar dapat menampilkan Moment of Truth yang baik di benak para pelanggan demi Education employee Performance. Dimana kepemimpinan otentik juga menentukan kualitas organisasi dalam menunjang keberlangsungan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat Pengaruh Positif Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menguji teori Kepemimpinan Otentik dari Shamir and Eilam (2005) dalam (Avolio and Gardner 2005) pada variabel Kepemimpinan Otentik dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Walumbwa et al. 2008). Kepemimpinan Otentik dapat dinilai menggunakan beberapa hal yaitu *Self-awareness*, *Relational transparency*, *Balanced processing* dan *Internalized moral perspective.*

Job satisfaction merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kinerja. seseorang yang tidak puas dengan pekerjaan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidaknya. Seorang yang relatif terhadap pekerjaannya berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Selain itu, kepuasan kerja adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan

pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan dengan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologi dan motivasi.

Kepemimpinan otentik dapat mempengaruhi kepuasan kerja bergantung pada dimensi yang dimiliki oleh autentik leadership itu sendiri. Seperti hasil dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Terdapat empat penelitian yang mengatakan bahwa hubungan kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Olaniyan and Hystad (2016), Sandra Penger and Matej Cerne (2014), Giallonardo et al (2010) dan Azanza and Molero (2013). tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kepuasan kerja Dari penjelasan diatas maka dapat di ambil hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat Pengaruh Positif Kepemimpinan Otentik Terhadap Kepuasan Kerja

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Job satisfaction dalam konteks organisasi bisnis dijelaskan ada tiga (3) komponen yaitu; Produktivitas, Ketidakadilan, Keluarnya karyawan. Mengadvokasi standar moral yang tinggi dan Menghilangkan bahaya(Robbins 2003:52). job satisfaction dari kinerja karyawan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan ekstra lebih dari apa yang harus mereka lakukan dengan kontrak kerja. Secara umum, kinerja karyawan lebih termotivasi untuk menunjukkan job satisfaction.

Menurut Hayes, Bonner, and Pryor (2010) terdapat tiga bentuk utama kepuasan kerja, yaitu: Kerja yang menantang secara mental, Penghargaan yang sesuai, Kondisi kerja yang mendukung, termasuk didalamnya adalah struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan-kebijakan personalia dan proses perilaku yang mencerminkan dalam organisasi, dapat pula ditunjukkan oleh ketepatan waktu masuk kerja dan penyelesaian tugas dan tindakan penyusutan terhadap sumber atau aset organisasi.

Employe performance dapat mempengaruhi kinerja karyawan tergantung pada dimensi yang dimiliki oleh job satisfaction itu sendiri. Menurut Robert L Mathis (2006:378), Selain karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya manusia dalam organisasi dalam keadaan rugi. Seperti hasil dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), Babalola (2016), Fu and Deshpande (2014), Khan et al. (2012). Hal ini diperkuat dalam penelitian Hamsani et al 2017 dalam penelitianya Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), yang mengambil sampel pada Penelitian ini menggunakan sampel 295 karyawan yang bekerja pada sektor perhotelan di thailand. pada sejumlah besar karyawan mampu berkompetensi dibidang sektor perhotelan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Terdapat Pengaruh Positif Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Teori komitmen organisasi dari Allen and Meyer (1990) pada variabel komitmen organisasi yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Robbins 2010:10) komitmen organisasi dapat dinilai dari beberapa hal yaitu, organisasi menghargai kontribusi karyawan, organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan, organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan, organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan, organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik, organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan

karyawan, Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja dan terakhir organisasi menunjukan perhatian yang besar terhadap karyawan.

Menurut Nasrul et al. (2015) untuk mengetahui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan job satisfaction yang berasal dari sistem nilai Barat telah mendapat perhatian besar dari para peneliti, namun, model penilaian organisasional komitmen dari kinerja karyawan dengan kepuasan kerja, belum banyak dieksplorasi. Maka studi empiris ini mencoba untuk memperkaya pemahaman kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.

Penelitian ini juga menguji teori Kinerja karyawan dimana kinerja karyawan adalah kinerja dari karyawan yang diterima oleh konsumen itu sendiri dan menilai kualitas dari kinerja yang benar-benar mereka rasakan (Cronin dan Taylor, dalam Dharmayanti, 2006. Terdapat problem yang serius dalam kualitas jasa atau pelayanan yang dinyatakan sebagai perbedaan nilai antara harapan dan persepsi konsumen, sehingga penggunaan pengukuran kualitas jasa yang paling tepat adalah berdasarkan kinerja atau performance based (Peter, Churchil, dan Brown dalam Dharmayanti, 2006.)

Terjadinya interaksi antara pelanggan dan penyedia jasa dimana pelanggan mencari informasi pada saat melakukan interaksi dengan penyedia jasa yaitu melakukan evaluasi terhadap kemurnian jasa yang diberikan. Prinsipnya adalah bahwa para pelanggan menilai suatu kegiatan operasional dari bagian yang terlihat dan dimengerti oleh pelanggan saja ketika proses Moment of Truth terjadi Zeithaml (1996). Employe performance harus menjadi faktor yang sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap industri jasa agar dapat menampilkan Moment of Truth yang baik di benak para pelanggan demi Education Performance) yang diharapkan dapat menangkap determinan-determinan dari kualitas kinerja. Dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh Aries Susanty et al (2013), Fu & Satish (2014), Novita Bambang Swasto

Sunuharjo Ika Ruhana (2016) tersebut menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan kerja secara bersamaan juga berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas maka dapat di ambil hipotesis sebagai berikut:

H6 : Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.

2.3.7 Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.

Menurut Kernis (2003) kepemimpinan otentik adalah proses memotivasi sekelompok orang untuk berkolaborasi bersama untuk mencapai sesuatu yang hebat. Istilah kepemiminan otentik sendiri berasal dari perkembangan tentang perilaku organisasi positif dan konteks organisasi positif, yang berfokus pada kekuatan dan kapasitas psikologis yang dapat diukur, dikembangkan dan dikelola secara efektif di tempat kerja (Novicevic, Avis, Dorn, Buckley, & Brown dalam Bishop, 2013). Menurut Shamir and Eilam (2005) dalam (Avolio and Gardner 2005) kepemimpinan otentik merupakan suatu keadaan sebagai pemimpin yang memiliki kesadaran diri yang tinggi dalam berfikir serta bertindak dan orang lain mempersepsikan pemimpin tersebut memiliki kesadaran tentang nilai moral dirinya dan orang lain, memiliki pengetahuan yang luas dan kekuatan dan kendali kepada seseorang, sehingga perasaan mampu untuk melakukan pekerjaan dan memperlancar keadaan yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik terhadap tugas, yang dimanifestasikan kedalam empat kognisi, yaitu meaning, competence, self-determination, dan impact. pemberdayaan psikologis juga merupakan salah satu tindakan motivasi terhadap karyawan agar dapat melakukan pekerjaan seefektif mungkin Menurut Gunawan & Viyanita (2012).

Kepemimpinan Otentik dapat dibentuk dari interaksi antara individu dengan lingkungan kerja serta mencerminkan orientasi kerja yang aktif, kinerja karyawan mendorong karyawan untuk berpikir tentang kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, mengembangkan makna untuk tugas tersebut, dan memiliki dampak pada lingkungan kerja mereka. Maka dari itu kinerja karyawan sangat dibutuhkan bagi karyawan untuk menunjang keberhasilan kinerja karyawan yang diberikan terhadap konsumen.

Kinerja karyawan memberikan catatan tentang hasil– hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pengertian tersebut menunjuk pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaan itu. Pada umumnya, prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan menurut Bernardin & Russel (1998).

Job satisfaction dalam konteks organisasi bisnis dijelaskan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi job performance (kinerja) sesuai dengan yang telah dibuktikan (Afianto & Utami, 2017; Yuen, Loh, Zhou, & Wong, 2018). Kedua faktor tersebut memiliki peran penting dalam berjalannya suatu perusahaan. Suatu perusahaan terdiri dari sumber daya manusia yang berperan sebagai pimpinan dan karyawan, dimana keduanya terlibat dalam proses komunikasi, baik komunikasi secara internal maupun eksernal, sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keberlangsungan suatu perusahaan.

Kepemimpinan otentik dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui dimensi yang dimiliki olehkepuasan kerja. Hasil dari penelitian yang sudah dilakukan oleh Sandra Penger (2014) Carol A. Wong & Heather K.S. Laschinger (2013), Vlado Dimovski et al (2013) tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan otenik berpengaruh

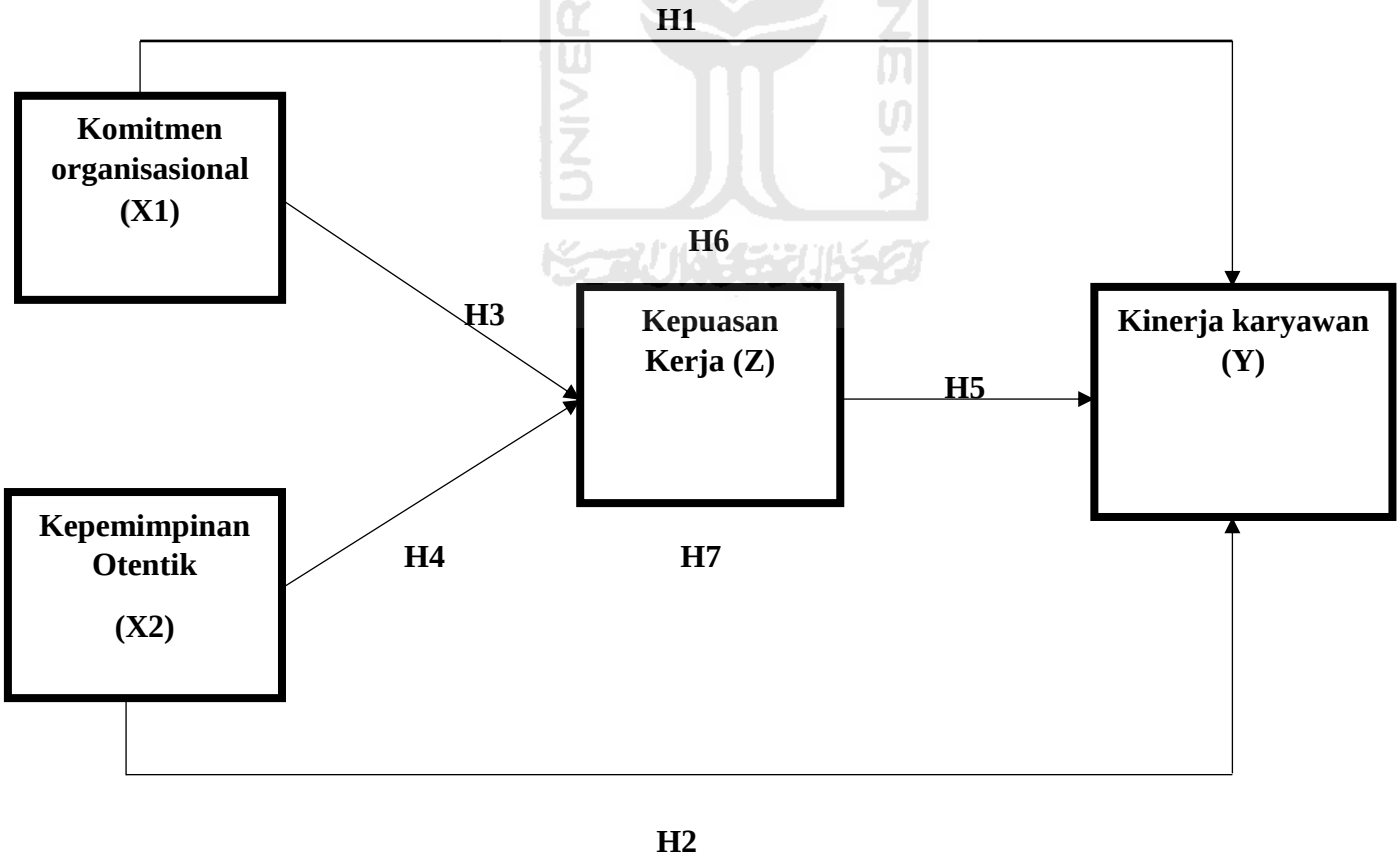
terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari penjelasan diatas maka dapat di ambil hipotesis sebagai berikut.

H7 : Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.

2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian yang dilakukan terdiri atas variable independent atau variable bebas (X1) yaitu Komitmen Organanisasi (Komitment *Organisasional*) dan X2 yaitu Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership*). Variable dependen atau variable terikat (Y) yaitu Kinerja karyawan (*Employe Performance*) dan variable mediasi (Z) yaitu Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*).

Gambar 2.2 Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis penelitian

3.3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui (Kasiram (2008: 149). Penelitian ini bersifat deduktif di mana rumusan masalah dijawab menggunakan teori yang dirumuskan ke dalam hipotesis. Bentuk masalah dalam penelitian ini adalah korelasi sebab akibat atau kausal. Menurut Bougie dan Sekaran (2013) penelitian Kausal adalah inti dari penelitian ilmiah. Penelitian tersebut menguji apakah suatu variabel menyebabkan variabel lain berubah.

3.3.2 Lokasi Penelitian

Penulis Akan Melakukan Penelitian Terhadap Karyawan PT. Anugrah Pharmindo Lestari Jl. Wates Km 5,5 B Odeh Ambarketawang Gamping Sleman Yogyakarta, 55294

3.3.3 Populasi dan sampel

Populasi Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan di PT. Combiphar Yogyakarta yang berjumlah 165 orang.

Sampel adalah bagian dari penelitian yang dilakukan dengan mengambil populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi (Sugiyono, 2010).Mengingat jumlah populasi relatif banyak maka pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode (SEM) .Metode (SEM) adalah metode penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden, dimana sebagian anggota populasinya dijadikan sampel, dikarenakan penulis mengambil karyawan yang sudah berkerja sangat lama dan yang baru berkerja dijadikan sebagai subyek penelitian penulis. Dengan demikian jumlah subyek dalam penelitian ini sebanyak 117 orang. (Notoatmojo, 2010). Adapun kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Karyawan yang telah bekerja selama minimal 1 tahun diharapkan telah memahami hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan telah beradaptasi sehingga mengetahui keadaan lingkungan perusahaan yang sesungguhnya.
2. Usia kurang dari 50 tahun. Karyawan yang berusia kurang dari 50 tahun diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh komitmen organisasional dan kepemimpinan otentik Terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.
3. Karyawan yang memiliki kelulusan minimal SMA/SMK Sederajat.

Menurut Hair, (2010) besarnya sampel apabila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapatkan kesesuaian dan direkomendasikan ukuran sampel yang layak antara 100-200 responden supaya bisa diterapkan estimasi interpretasi dengan SEM . Untuk itu jumlah sampel

akan ditetapkan menurut ketentuan hasil perhitungan sampel minimum:

$n = N/(1 + (N \times e^2)$
$n = 165/(1+ (165x0,05^2)$
$n = 165$
$(1+(165x0,0025)$
$n = \frac{165}{(1+0,4125)}$
$n = \frac{165}{1,4125}$
$n = 116,81$
ket : n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Seluruh Populasi

E = Toleransi Error

Dengan kriteria tersebut menghasilkan 116,81 responden dan apabila dibulatkan maka besar sampel dari 165 populasi adalah 117 responden.

2.3 Jenis Data Teknik Pengumpulan Data

2.3.6 Jenis Data

1. Data Primer

Data Primer Menurut Abdullah (2015) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama dari seorang individu. Sedangkan Sugiyono (2014) mengatakan bahwa data primer merupakan sumber data yang diberikan langsung kepada pengumpul data. dimana data dikumpulkan sendiri oleh perseorangan/suatu organisasi secara langsung dari obyek yang diteliti untuk kepentingan studi dengan cara membagikan kuesioner kepada responden untuk diisi mengenai masalah komitmen organisasional, kepemimpinan otentik, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Abdullah (2015) mengungkapkan bahwa data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Sedangkan Sugiyono (2014) mengatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder biasanya data yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan oleh perusahaan. Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari sumber-sumber penelitian yang pernah membahas komitmen organisasional, kepemimpinan otentik, kepuasan kerja, kinerja karyawan, yang digunakan langsung oleh perusahaan sebagai sarana penyebar informasi.

2.3.7 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini, menggunakan teknik pengumpulan data kuisioner yang langsung dibagikan kepada responden. Yang mana setelah data diperoleh selanjutnya data-data tersebut akan diukur dari tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan kepada responden (karyawan di PT Combiphar Yogyakarta) yang ada dalam kuesioner tersebut.

1. Kuesioner

Penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner sebagai instrumennya. Menurut Priyono (2016) kuesioner adalah lembaran yang berisi beberapa pertanyaan dengan struktur yang baku.

Penelitian ini mengutamakan data primer dengan berfokus pada penyebaran kuesioner yang berfokus pada komitmen organisasional, kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja di PT. Compibhar. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert.

Priyono (2016) mengungkapkan bahwa skala Likert berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukan sikap responden terhadap pernyataan itu. Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori memiliki intensitas yang sama.

Skala Linkert ini, variabel yang nantinya diukur akan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel tersebut akan menjadi titik tolak ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan maupun pernyataan. Pada penelitian ini digunakan kuesioner dengan skala likert dimana pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan nilai 1 sampai dengan 5 untuk mewakili pendapat responden seperti sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, sangat tidak puas sampai dengan sangat puas (Mas'ud, 2004).

Tabel 3.1 Skor Penilaian

No	Kategori	Skala
1	Sangat tidak setuju	1
2	Tidak setuju	2
3	Netral	3
4	Setuju	4
5	Sangat setuju	5

Penjelasan dalam tabel 3.1 terhadap skor penilain ini dilakukan dengan menggunakan SEM dimana saat perhitungan skor dilakukan dengan pembagian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti terhadap subyek yang ada di PT. Combiphar yogyakarta dengan melihat gread setiap karyawan kemudia baru mengoprasikannya dengan menggunaka Aplikasi SEM dalam perhitungan koesioner setiap karyawan .

2.4 Definisi Operasional Variabel

2.4.6 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Di dalam penelitian ini terdapat dua variabel, diantaranya:

1. **Variabel Bebas/ Eksogen**

   Merupakan variabel stimulus atau variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel Independen adalah Komitmen Organisasional (X1), Kepemimpinan Otentik (X2).

2. **Variabel Terikat/Endogen**

   Merupakan variabel yang memberikan reaksi atau respon jika dihubungkan dengan variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah Kepuasan kerja (Z). Kinerja karyawan (Y).

2.4.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk tentang bagaimana sebuah variable diukur, oleh karena itu peneliti dapat mengetahui baik atau buruknya dari pengukuran tersebut. Dalam penelitian ini definisi operasional dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. **Komitmen Organisasional**

   Komitmen organisasional adalah sikap kedekatan hubungan antara karyawan atau individu dengan organisasi yang diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti loyalitas, dan keinginan untuk tetap tinggal karena dilibatkannya karyawan dalam organisasi. Adapun pengukuran komitmen organisasional diukur dengan beberapa indikator, yaitu:

a. Komponen Effective berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu oragnisasi.
b. Komponen Continuance berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.
c. Komponen Normative merupakan perasaan - perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

2. Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik adalah mereka yang sangat sadar bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dianggap oleh orang lain bahwa mereka menyadari nilai/persfektif moral, pengetahuan dan kekuatan mereka sendiri. Menyadari di mana mereka beroperasi, percaya diri, penuh harapan, optimis, ulet dan bermoral tinggi (Avolio et al. 2004); Avolio and Gardner 2005). Pengukuran kepemimpinan otentik pada penelitian ini mengacu pada pengukuran yang dikembangkan oleh (Walumbwa et al. 2008) sebagai berikut:

1) Self Awareness
   a. Mencari feedback untuk meningkatkan interaksi dengan yang lain.
   b. Secara akurat dapat mendeskripsikan bagaimana orang lain melihat kapabilitasnya.
2) Relational Transparancy
   a. Mengatakan yang sebenarnya apa yang ia pikirkan
   b. Mengaku kesalahan yang dibuatnya
3) Internalized moral Persfective
   a. Mendemonstrasikan keyakinan yang sesuai dengan perbuatannya
   b. Membuat keputusan berdasar pada keyakinannya

4) Balanced Processing

a. Mencari secara mendalam orang yang mengancam posisinya saat ini.

b. Mendengarkan secara seksama dari berbagai pandangan yang berbeda sebelum membuat keputusan.

3. Kepuasan kerja

Menurut (Robbins, S.P dan Judge 2014), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Menurut (Robbins, S.P dan Judge 2014) indikator dalam kepuasan kerja yaitu:

1). Pekerjaan yang secara mental menantang

a. Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan dan kemampuan

b. Tugas yang beragam

c. Kebebasan dalam menyelesaikan tugas

d. Umpan balik dari pimpinan

2). Penghargaan yang sesuai

a. Sistem upah yang adil

b. Sistem upah yang sesuai pengaharapan karyawan

c. Kebijakan promosi yang adil

3). Kondisi kerja yang mendukung

a. Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman

b. Lingkungan kerja yang memudahkan karyawan dalam menyelesaikan tugas

c. Tersedianya fasilitas dan peralatan yang memadai

4). Rekan kerja yang mendukung

a. Rekan kerja yang ramah

b. Rekan kerja yang mendukung

c. Pimpinan yang bersikap ramah

d. Pimpinan memberikan pujian

e. Pimpinan mendengarkan pendapat karyawan

4. Kinerja Karyawan

Menurut (Mathis 2006:378), kinerja para karyawan individual adalah faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Selain karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi reliabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya manusia dan organisasi dalam keadaan rugi. Menurut (Robert L Mathis 2006:378) dimensi dalam kinerja yaitu:

1). Kuantitas

a. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan

b. Menetapkan target pekerjaan

c. Bekerja sesuai dengan prosedur

2). Kualitas

a. Ketelitian dalam pekerjaan

b. Disiplin kerja

c. Ketaatan dalam prosedur kerja

d. Dedikasi dalam bekerja

e. Mengikuti aturan-aturan

f. Ketepatan

3). Bekerja secara konsisten

a. Handal dalam memberikan layanan

b. Bekerja dengan benar dan akurat

c. Kehadiran

d. Datang ke kantor tepat waktu

e. Tidak meninggalkan pekerjaan saat jam kerja

4). Kemampuan bekerjasama

a. Dapat bekerjasama dengan semua orang di dalam pekerjaan

b. Lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

2.5 Uji Instrumen Penelitian

2.5.6 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur tepat mengukur obyek yang diteliti. Hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid atau tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product moment person dengan level signifikasi 5%. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka dinyatakan tidak valid, (Sekaran, 2006).

2.5.7 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat kestabilan dan konsistensi alat ukur yang digunakan untuk mengukur konsep bias dapat diminimalkan (Sekaran, 2006). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Indikator untuk uji reliabilitas adalah Cronbach Alpha, apabila nilai Cronbach Alpha > 0,70 menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel. Langkah-langkah pengujian uji reliabilitas sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis kerja

   Ho = kuesioner tidak reliabel.

Ha = kuesioner reliabel.

2. Menghitung harga statistik Alpha Cronbach.
3. Menentukan standar Alpha Cronbach sebesar 0,70.
4. Keputusan Pengujian

a. Apabila harga Alpha Cronbach yang dihasilkan kurang dari 0,70, maka Ho diterima artinya kuesioner tidak reliabel.
b. Apabila harga Alpha Cronbach yang dihasilkan lebih dari 0,70, maka Ho ditolak artinya kuesioner reliabel

2.6 Analisis Data

2.6.6 Analisis Deskriptip

Secara definitif, statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi tersebut menyajikan ringkasan, pengaturan, atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik dan grafik. Statistik deskriptif umumnya digunakan peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data demografi responden (Indriantoro & Supomo, 2009). Sedangkan menurut Siregar (2013) analisis deskriptif merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel. Analisis deskriptif ini dilakukan dengan pengujian hipotesis deskriptif.

2.6.7 Analisis Structural Equation Modeling

Structural equation modeling (SEM) merupakan suatu teknik multivariate generasi kedua yang menggabungkan antara analisis faktor dan analisis jalur sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan mengestimasi secara simultan hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen dengan banyak

indikator (Chin, 1998). Menurut Abdullah (2015) SEM merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisis jalur, pada metode SEM hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap Structural equation modeling (SEM) merupakan suatu teknik multivariate generasi kedua yang menggabungkan antara analisis faktor dan analisis jalur sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan mengestimasi secara simultan hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen dengan banyak indikator (Chin, 1998). Menurut Abdullah (2015) SEM merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisis jalur, pada metode SEM hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap.

SEM adalah suatu teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan yang lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung. SEM dapat ditunjukan sebagai kombinasi dari analisis faktor, analisis regresi, dan analisis path.

Dengan model pengukuran yang ditentukan, data yang cukup dikumpulkan, dan keputusan merupakan kunci teknik estimasi yang telah dibuat Model persamaan struktural berbeda dari teknik analisis multivariate lainnya. SEM hanya menggunakan data input berupa matrik varian dan 102 kovarian atau matrik korelasi. Data untuk observasi dapat dimasukkan dalam AMOS, tetapi program AMOS akan merubah dahulu data mentah menjadi matrik kovarian atau matrik korelasi. Analisis terhadap data outliers harus dilakukan sebelum matrik kovarian atau korelasi dihitung. Teknik estimasi dilakukan dengan dua tahap, yaitu Estimasi Measurement Model digunakan untuk menguji undimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik

Confirmatory Factor Analysis dan tahap Estimasi Structural Equation Model dilakukan melalui full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model ini.

2.6.7.1 Uji data

Uji data dilakukan dengan menggunakan 2 langkah yaitu secara outliers dan normal:

Outlier adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi lainnya dan dalam bentuk nilai ekstrim, baik sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi.

a. Normal adalah bertujuan untuk mengetahui apakah data dalam variabel yang digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test. Jika nilai Sig > 0,05 maka data dalam variabel tersebut berdistribusi normal (Ghozali, 2011).

2.6.7.2 Uji konfirmatori

Uji konfirmatori adalah analisis yang digunakan untuk menguji teori secara empiris atau melakukan konfirmasi apakah indikator-indikator yang dipakai menjelaskan variabel.Untuk menguji konfirmatori dianalisis dengan validitas dan reliabilitas indikator-indikator penyataan dan perntanyaan.

2.6.7.3 Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model akan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Chi Square yaitu untuk mengukur seberapa dekat matrik kovarian hasil prediksi model dan matrik kovarians sampel data.
- Goodness of Fit Index yaitu menggambarkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan dengan data yang sebenarnya.

- Root Mean Square Error of Appriximation merupakan ukuran yang menggambarkan kecenderungan chisquare menolak model dengan ukuran sampel yang besar.
- Adjusted Goodness Fit of Index merupakan pengembangan dari Goodness of Fit Index yang disesuaikan degan rasio dari degree of freedom.
- Tucker Lewis Index (TLI) merupakan indeks kesesuaian incremental yang membandingkan model yang diuji dengan baseline model.
- Comparative Fit Index (CFI) merupakan indeks kesesuaian incremental. Indeks ini relative tidak sensitive terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi oleh kerumitan model.
- Incremental Fit Index (IFI) digunakan untuk mengatasi masalah parsimony dan ukuran sampel.
- Relative Fit Index merupakan turunan dari NFI dan CFI

Jenis Ukuran	Ukuran	Kategori
Absolute Fit Measure	Chi Square	≥ 0,05
	Goodnes Of Fit Index (GFI)	≥ 0,90
	Roor Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0,08
Incremental Fit Measure	Ajusted Goodnes of Fit (AGFI)	>0,90
	Tucker Lewis Indexx (TLI)	>0.90
	Comparative Fit Index (CFI)	>0,90
	Incremental Fit Index (IFI)	>0,90
	Relative Fit Index (RFI)	≥0,95

2.6.7.4 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis di penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai dari probabilitasnya, dimana nilai p-value dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Kemudian nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1.96. Sehingga dengan kriteria tersebut untuk penerimaan atau penolakan Hipotesa yaitu Ha diterima dan Ho ditolak ketika t-statistik > 1.96 selain itu untuk menolak/menerima Hipotesa menggunakan probabilitas maka Ha diterima jika p<0.05.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Pada bab IV ini ditampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif serta menyajikan hasil komputasi (hasil Evaluasi) yang meliputi analisis konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis model penuh dari komitmen organisasional yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. Responden dalam penelitian adalah karyawan PT Combiphar Yogyakarta. yang berjumlah 117 karyawan.

4.2 Deskripsi Responden

4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	77	65.8	65.8	65.8
	Perempuan	40	34.2	34.2	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer diolah tahun 2020

Penjelasan Tabel 4.1 menjelaskan karakteristik responen berdasarkan tabel diatas jumlah responden pada penelitian ini adalah terdiri dari 117 responden berjenis kelamin laki-laki dan 77 responden berjenis kelamin perempuan dengan toal keseluruhan responden berjumlah 40 responden.

4.2.2 Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasrkan usia dapat dilihat dalam tabel beriku ini:

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 28 tahun	27	23.1	23.1	23.1
	29 - 36 tahun	38	32.5	32.5	55.6
	37 - 44 tahun	42	35.9	35.9	91.5
	45 - 52 tahun	10	8.5	8.5	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer diolah tahun 2020

Tabel 4.2 di iatas menjelaskan bahwa dari 117 Karyawan, jumlah terbanyak adalah karyawan dengan rentang usia antara 20 sampai dengan 28 tahun sebanyak 27 orang atau 23.1%, kemudian usia 29 sampai dengan 36 tahun sebanyak 38 orang atau 32.5% dan usia 37 sampai dengan 44 tahun sebanyak 42 orang atau 35.9% serta usia 45 sampai 52 tahun sebanyak 10 orang atau 8.5%.

4.2.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 3 tahun	19	16.2	16.2	16.2
	4 - 7 tahun	20	17.1	17.1	33.3
	9 - 11 tahun	33	28.2	28.2	61.5
	> 12 tahun	45	38.5	38.5	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah pada tahun 2020

Tabel 4.3 diatas menjelaskan bahwa dari 117 responden, jumlah terbanyak adalah responden dengan masa kerja antara 1 sampai dengan 3 tahun sebanyak 19 orang atau 16.2%, masa kerja 4 sampai dengan 7 tahun sebanyak 20 orang atau 17.1%, masa

kerja 9 sampai 11 tahun sebanyak 33 orang atau 28.2% dan masa kerja lebih dari 12 tahun sebanyak 45 orang atau 38.5%.

4.2.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terahir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	58	49.6	49.6	49.6
	D1	8	6.8	6.8	56.4
	D3	24	20.5	20.5	76.9
	S1	27	23.1	23.1	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer diolah tahun 2020

Tabel 4.4 yang berketerangan tentang karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir para karyawan di PT Combhar yogyakarta menjelaskan bahwa dari 117 responden, jumlah terbanyak adalah responden dengan pendidikan terahir SMA/SMK sebanyak 58 orang atau 49.6%, kemudian responden dengan pendidikan terahir D1 sebanyak 8 orang atau 6.8%, responden dengan pendidikan terahir D3 sebanyak 24 orang atau 20.5% dan responden pendidikan terahir S1 sebanyak 27 orang atau 23.1%.

4.3 Analisis Deskriptif

Data yang ditabulasi adalah sesuai jawaban responden atas pernyataan yang ada dalam kuesioner. Dalam pengolahan data, penyataan-pernyataan tersebut diberi skor yang menunjukkan tingkat setujunya responden dalam memilih jawaban dengan diberi skor dari 1 sampai 5. Pernyataan-pernyataan berkaitan dengan persepsi dukungan organisasional dan kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan dimediasi

kepuasan kerja. Data hasil tabulasi diolah menggunalan AMOS 22 yang mengahasilkan deskriptif sebagai berikut:

Tabel 4.5

Hasil Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AC1	117	2.00	5.00	4.0256	.63601
AC2	117	2.00	5.00	3.9829	.77663
AC3	117	2.00	5.00	4.0513	.68034
AC4	117	2.00	5.00	3.9316	.73960
AC5	117	2.00	5.00	4.0000	.66953
AC6	117	2.00	5.00	4.0171	.75410
AC7	117	3.00	5.00	4.1111	.66667
AC8	117	2.00	5.00	4.0085	.78230
Rata2AC	117	2.63	5.00	4.0172	.54868
CC1	117	2.00	5.00	3.9316	.66600
CC2	117	2.00	5.00	3.6838	.90639
CC3	117	2.00	5.00	3.8632	.70596
CC4	117	2.00	5.00	3.7436	.85252
CC5	117	2.00	5.00	3.8291	.76891
CC6	117	2.00	5.00	3.7179	.85949
CC7	117	2.00	5.00	3.7692	.74723
CC8	117	2.00	5.00	3.6154	.86946
Rata2CC	117	2.00	5.00	3.7703	.63461
NC1	117	2.00	5.00	3.8205	.73830
NC2	117	2.00	5.00	3.8803	.70908
NC3	117	2.00	5.00	3.7949	.79371
NC4	117	2.00	5.00	3.9829	.71899
NC5	117	1.00	5.00	3.8462	.79454
NC6	117	2.00	5.00	3.8547	.73420
NC7	117	2.00	5.00	3.8120	.73028
Rata2NC	117	2.00	5.00	3.8562	.57375
Rata2KO	117	2.78	5.00	3.8815	.49142
Valid N (listwise)	117				

Sumber : Data Primer diolah tahun 2020

Penelitian ini menggunakan 40 pernyataan yang di bagi kedalam empat variabel penelitian mewakili komitmen organisasional sebanyak 23 item pernyataan, kemudian 8 item pertanyaan mewakili kepemimpinan otentik, 5 item mewakili kepuasan kerja, dan 5 item mewakili kinerja karyawan. Adapun tabel diatas menunjukkan bahwa pada

item 5 yang menggambarkan persepsi dukungan organisasional memiliki skor minimum sebesar 2.00, sedangkan skor maksimum dari keempat pernyataan adalah 5.

4.4 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Penelitian

Penilaian terkait nilai rata-rata dari masing-masing variabel yang dianalisis adalah variabel komitmen organisasional dan kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja. Penilaian responden dikategorikan dengan kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 5

Dalam hal ini diperoleh interval penilaian terhadap masing-masing variabel, yaitu sebagai berikut:

1,00 –1,80 = Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju/Sangat Rendah

1,81 – 2,60 = Tidak Baik/Tidak Setuju/Rendah

2,61 – 3,40 = Netral/Biasa Saja

3,41 – 4,20 = Baik/Setuju/Tinggi

4,21 – 5,00 = Sangat Baik/Sangat Setuju/Sangat Tinggi

4.4.1 Variabel Komitmen Organisasional

Hasil penilaian responden terhadap variabel komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6

Hasil Analisis Variabel Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional	Kriteria	Persepsi
Affective Commitment		
Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini	4.02	Setuju
Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang-orang di luarnya	3.98	Setuju

Saya merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri	4.05	Setuju
Saya pikir saya bisa dengan mudah menjadi terikat pada organisasi seperti saya untuk yang satu ini	3.93	Setuju
Saya tidak merasa seperti 'bagian dari keluarga' di organisasi saya	4.00	Setuju
Saya tidak merasa 'terikat secara emosional dengan organisasi ini	4.01	Setuju
Organisasi ini memiliki banyak sekali arti pribadi bagi saya	4.11	Setuju
Saya tidak merasakan perasaan yang kuat memiliki organisasi	4.00	Setuju
Continuance Commitment		
Saya tidak takut dengan apa yang mungkin terjadi jika saya keluar dari pekerjaan saya	3.93	Setuju
Saya akan sangat sulit untuk meninggalkan organisasi saya dengan benar sekarang, bahkan jika saya menginginkannya	3.68	Setuju
Saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi saya sekarang	3.86	Setuju
Tidak akan terlalu mahal bagi saya untuk meninggalkan milik saya organisasi sekarang	3.74	Setuju
Saat ini, tinggal dengan organisasi saya adalah masalah kebutuhan dan keinginan saya	3.82	Setuju
Saya merasa bahwa saya memiliki terlalu sedikit pilihan untuk dipertimbangkan meninggalkan organisasi ini	3.71	Setuju
Salah satu konsekuensi serius dari meninggalkan organisasi ini akan menjadi kelangkaan alternatif bagi saya	3.76	Setuju
Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa saya akan membutuhkan banyak hal pengorbanan pribadi daripda organisasi lain mungkin tidak cocok dengan saya	3.61	Setuju
Normative Commitment		
Saya pikir orang-orang akhir-akhir ini terlalu sering berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain	3.82	Setuju
Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada atau Organisasinya	3.88	Setuju
Melompat dari organisasi ke organisasi sepertinya tidak etis bagi saya	3.79	Setuju
Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi ini adalah saya percaya bahwa loyalitas itu penting dan Oleh karena itu saya merasakan kewajiban moral.	3.98	Setuju

Jika saya mendapat tawaran lain untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, saya tidak akan merasa benar untuk meninggalkan organisasi saya	3.84	Setuju
Saya diajari untuk percaya pada nilai tetap setia pada satu organisasi	3.85	Setuju
Saya tidak berpikir bahwa ingin menjadi 'pria perusahaan' atau 'wanita pendamping' adalah hal yang bijaksana	3.81	Setuju
Rata-Rata	3.85	Setuju

Sumber : data primer diolah tahun 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional terbesar 3.85 dari 117 responden yang termasuk kriteria setuju. Penilaian tertinggi komitmen organisasional adalah 4.11 dan penelian terendah 3.61.

4.4.2 Variabel Kepemimpinan Otentik

Hasil penilaian responden terhadap variabel Kepemimpinan Otentik adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6

Hasil Analisis Variabel Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan Otentik	Kriteria	Persepsi
Self-Awareness		
Saya Mencari umpan balik untuk meningkatkan interaksi dengan orang lain.	4.05	Setuju
Saya Secara akurat menjelaskan bagaimana orang lain melihat kemampuannya.	3.82	Setuju
Relational Transparency		
Saya Mengatakan dengan tepat apa yang dia maksud.	3.78	Setuju
Saya Bersedia mengakui kesalahan yang saya buat	4.05	Setuju
Internalized Moral Perspective		
Saya Menunjukkan keyakinan yang konsisten dengan tindakan.	3.73	Setuju
Saya Membuat keputusan berdasarkan keyakinan intinya.	3.98	Setuju
Balanced Processing		
Saya Mengumpulkan pandangan yang menantang posisinya yang dipegang teguh.	3.86	Setuju
Saya mendengarkan dengan cermat berbagai sudut pandang sebelum mengambil kesimpulan.	3.94	
Rata-Rata	3.90	Setuju

Sumber : data primer diolah tahun 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan otentik terbesar 3.90 dari 117 responden yang termasuk kriteria setuju. Penilaian tertinggi kepemimpinan otentik adalah 4.05 dan penelian terendah 3.73

4.4.3 Variabel Kinerja karyawan

Hasil penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6

Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan	Kriteria	Persepsi
Saya memiliki kualitas kinerja yang baik..	4.03	Setuju
Saya mampu mengerjakan banyak pekerjaan.	3.91	Setuju
Saya memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya	4.01	Setuju
Saya bekerja tepat waktu.	4.00	Setuju
Pekerjaan yang dilakukan oleh Saya mampu meningkatkan kemandirian saya.	3.80	Setuju
Rata-Rata	3.95	Setuju

Sumber : data primer diolah tahun 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan terbesar 3.95 dari 117 responden yang termasuk kriteria setuju. Penilaian tertinggi kinerja karyawan adalah 4.03 dan penelian terendah 3.80

4.4.4 Variabel Kepuasan Kerja

Hasil penilaian responden terhadap variabel persepsi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6

Hasil Analisis Variabel Kepuasan kerja

Kepuasan Kerja	Kriteria	Persepsi
Saya sangat menyukai pekerjaan saya.	3.75	Setuju
Saya sangat dekat dengan rekan kerja saya.	3.82	Setuju
Saya memiliki supervisor yang adil dan sangat perhatian terhadap karyawannya.	4.03	Setuju
Saya sangat puas dengan gaji dan keuntungan finansial lainnya yang diberikan perusahaan kepada saya.	4.16	Setuju
Saya memiliki kesempatan promosi karir.	3.88	Setuju

Rata-Rata	3.93	Setuju

Sumber : data primer diolah tahun 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbesar 3.93 dari 117 responden yang termasuk kriteria setuju. Penilaian tertinggi kepuasan kerja adalah 4.16 dan penelian terendah 3.75

4.5 Analisis *Structural Equation Model* (SEM)

Tujuan penggunaan analisis SEM merupakan salah satu pertimbangan karena dapat untuk menganalisis secara simultan/serentak dari uji kualitas data, konfirmatori atribut variabel laten kemudian model strukturan, hasil koefisien regresi dan pengujiannya. Hasil analisis pengujian SEM diuraikan dalam sub bab berikut ini:

4.5.1 Uji Normalitas

Uji normaitas digunakan untuk menguji distribusi normal, baik secara multivariate dan univariate dengan menggunakan AMOS 22. Batas dapat dikatakan normal apabila nila CR skewness tidak lebih dari ±2,58. Berikut hasil analisis data yang disajikan dalam bentuk tabel berikut ini.

Tabel 4.10

Hasil Uji Normalitas

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KJ5	2.000	5.000	-.332	-1.467	.228	.503
KJ4	3.000	5.000	-.135	-.594	-.549	-1.212
KJ2	2.000	5.000	-.116	-.514	-.392	-.866
KJ1	2.000	5.000	-.281	-1.242	-.268	-.592
KK1	2.000	5.000	-.226	-.997	.095	.211
KK2	2.000	5.000	-.107	-.474	-.647	-1.428
KK3	2.000	5.000	-.281	-1.240	-.461	-1.018
KK4	2.000	5.000	-.155	-.687	-.606	-1.339
KK5	2.000	5.000	-.532	-2.348	-.464	-1.024
KOT1	2.500	5.000	-.282	-1.246	-.577	-1.274
KOT2	2.500	5.000	-.237	-1.048	-1.083	-2.391
KOT3	2.500	5.000	.101	.445	-.781	-1.724
KO1	2.630	5.000	-.222	-.979	-.361	-.797
KO2	2.000	5.000	-.018	-.079	-.321	-.708
KO3	2.000	5.000	-.384	-1.695	.345	.762

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Multivariate					5.469	1.310

Sumber : Data primer diolah tahun 2020

Dapat diketahui dari hasil analisis CR skewness secara keseluruhan tidak terdapat nilai yang lebih besar dari 2,58, oleh karena itu distribusi dapat dikatakan normal.

4.5.2 Uji Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi. Uji Multivariare outliers dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis.

Tabel 4.11

Hasil Uji Outlier

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	34.638	.003	.277
113	29.668	.013	.457
69	28.941	.016	.300
110	28.849	.017	.136
60	27.625	.024	.152
88	27.416	.026	.080
94	25.138	.048	.333
115	25.028	.050	.225
61	23.504	.074	.502
67	22.630	.092	.647

Sumber : Data primer diolah 2020

Tabel diatas merupakan tabel dari Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance), namun peneliti tidak mendistribusikan secara keseluruhan dan hanya memasukkan 10 baris teratas dari total 100 baris. Hasil nilai Mahalanobis dalam pengujian berada dibawah 37,697. Artinya data menunjukkan tidak ada outlier pada penelitian ini.

4.5.3 Uji Confirmatory

Pengujian ini terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas instrumen atau ketepatan instrumen penelitian adalah tingkat kemampuan instrumen penelitian untuk mengungkapkan data sesuai dengan masalah yang akan diungkapkan atau hubungan yang antar setiap variabel. Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat di percaya atau dapat diandalkan dan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap masalah yang sama dengan alat ukur yang dalam. Hasil pengujian confirmatory telah dilakukan dan di sajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12

Hasil Uji Konfirmatory

Variabel	Indikator	Loading (λ)	Error (ε)	Σ (λ)	Σ (ε)	Construct Reliability	AVE	Ket
Komitmen				2.225	0.436	0.919	0.793	Reliabel
Organisasional	KO1	0.657	0.169					Valid
	KO2	0.858	0.105					Valid
	KO3	0.710	0.162					Valid
Kepemimpinan				2.557	0.392	0.943	0.848	Reliabel
Otentik	KOT1	0.801	0.178					Valid
	KOT2	0.877	0.114					Valid
	KOT3	0.879	0.100					Valid
Kepuasan				3.588	1.268	0.910	0.645	Reliabel
Kerja	KK1	0.590	0.267					Valid
	KK2	0.917	0.089					Valid
	KK3	0.669	0.302					Valid
	KK4	0.601	0.322					Valid
	KK5	0.811	0.288					Valid
Kinerja				3.047	0.854	0.916	0.732	Reliabel
Karyawan	KJ1	0.742	0.276					Valid
	KJ2	0.738	0.243					Valid
	KJ4	0.841	0.115					Valid
	KJ5	0.726	0.220					Valid

Sumber : Data primer diolah tahun 2020

Tabel diatas adalah hasil pengujian validitas dan reliabilitas data, sebuah indikator dapat dikatakan valid apabila faktor loadingnya ≥0,5 atau idealnya ≥0,7 dan sebuah variabel dinyatakan reliabel jika variabel tersebut memiliki Composite Reliability >0,50. Dengan melihat data analisis diatas, semua variabel dan indikator telah dapat dinyatakan valid dan reliabel.

4.5.4 Analisis Uji Kesesuaian Model Goodness of Fit (GOF)

Pengujian kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai macam kriteria Goodness of Fit. Oleh karena itu, tindakan pertama yang perlu dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi yang diperlukan guna melakukan analisis SEM. Bila asumsi tersebut telah terpenuhi, maka model tersebut dapat diuji. Adapun beberapa pengukuran penting dalam mengevaluasi kriteria Goodness-of-Fit beserta dengan nilai batas (Cut of Value) adalah sebagai berikut:

4.5.4.1 Model *Goodness of Fit* (GOF) Awal

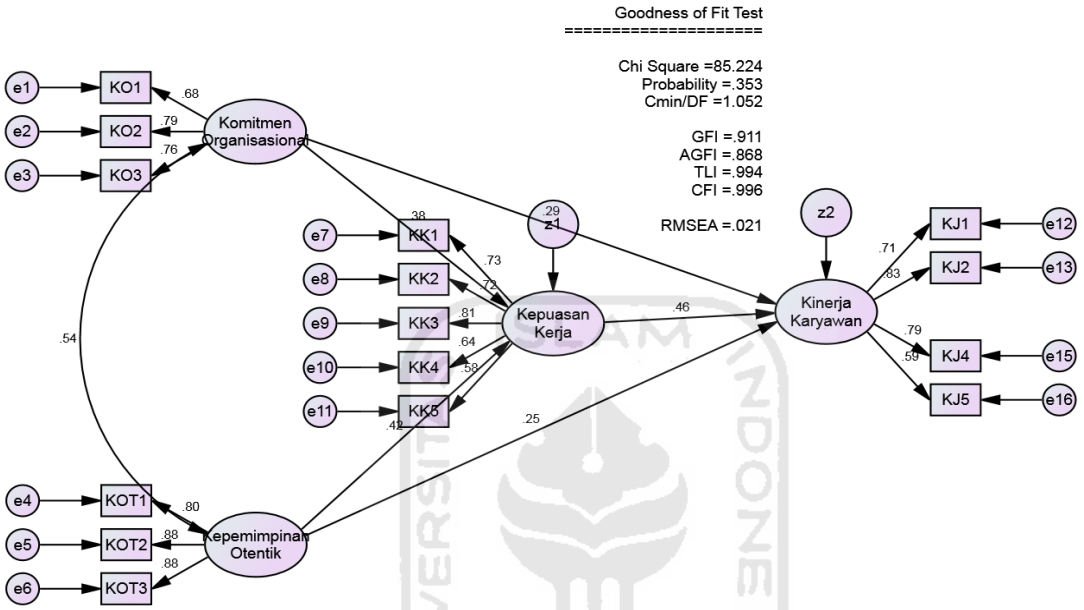
Tabel 4.13

Hasil Uji Kesesuaian Model Goodness of Fit Model Awal

Kriteria	Nilai Kritis	Hasil Model	Kesimpulan
X^2- Chi-square	Diharapkan Kecil (≤ 103.009)	85.224	Baik
Probability	≥ 0,05	0,353	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,021	Baik
GFI	≥ 0,90	0,911	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,868	Marginal
TLI	≥ 0,90	0,994	Baik
CFI	≥ 0,90	0.996	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1.052	Baik

Gambar 4.1

Hasil *Stuctural Equation* Model Model Awal



Dari hasil pengukuran Goodness of Fit Index model awal, dapat diketahui beberapa parameter belum memenuhi persyaratan yang diharapkan, sehingga dapat disimpulkan model penelitian belum memenuhi Goodness of Fit.

4.4.4.2 Model Goodness og Fit (GOF) Perbaikan

Langkah selanjutnya dilakukan modifikasi terhadap model struktural dengan cara menghubungkan indikator-indikator yang mempunyai nilai MI yang tinggi. Berikut hasil model Goodness of Fit:

Tabel 4.14

Hasil Uji Kesesuaian Model Goodness of Fit Model perbaikan

Kriteria	Nilai Kritis	Hasil Model	Kesimpulan

X^2- Chi-square	Diharapkan Kecil ($\leq$ 103.009)	85.224	Baik
Probability	$\geq$ 0,05	0,353	Baik
RMSEA	$\leq$ 0,08	0,021	Baik
GFI	$\geq$ 0,90	0,911	Baik
AGFI	$\geq$ 0,90	0,868	Marginal
TLI	$\geq$ 0,90	0,994	Baik
CFI	$\geq$ 0,90	0.996	Baik
CMIN/DF	$\leq$ 2	1.052	Baik

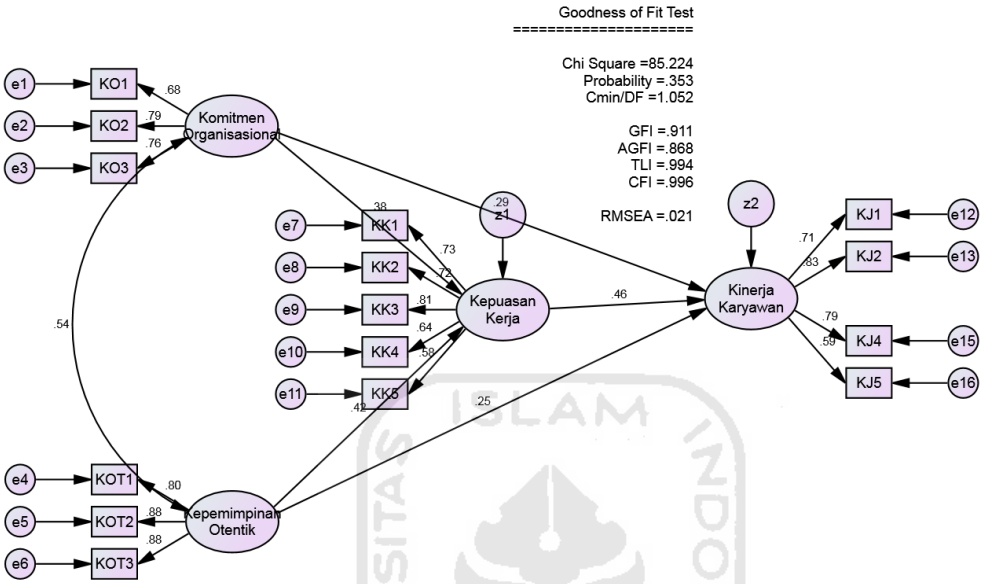
Pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Chi-square adalah 85.224 dan nilai probability lebih besar dari 0,05 yaitu 0,353. Nilai probablitas tersebut memenuhi standard nilai yang disarankan sehingga model tersebut layak untuk dipergunakan sebagai alat untuk mengkonfirmasi data yang diobservasi. Kemudian nilai RMSEA 0,021 lebih kecil dari 0,08 maka dikatakan baik. Selanjutnya nilai AGFI 0,868 dibawah 0,90, nilai TLI 0,994 diatas nilai yang disarankan yaitu 0,90, terakhir nilai CFI 0,996 diatas nilai yang disarankan yaitu 0,90. Berdasarkan hasil tersebut maka model dapat dikatakan layak secara marjinal.

4.6 Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian berdasarkan model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.2

Hasil Uji Hipotesis Berdasarkan Model Penelitian



Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan program AMOS versi 22. diperoleh hasil uji hipotesis yang merupakan uji hubungan kausalitas dari masingmasing variabel penelitian sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15

Pengaruh Langsung antar variable

Pengaruh Antar Variabel	Standar Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Kepuasan_Kerja <--- Komitmen_Organisasional	0.380	0.162	2.865	0.004	Diterima
Kepuasan_Kerja <--- Kepemimpinan_Otentik	0.419	0.115	3.296	0.000	Diterima
Kinerja_Karyawan <--- Kepuasan_Kerja	0.460	0.151	3.214	0.001	Diterima
Kinerja_Karyawan <--- Komitmen_Organisasional	0.290	0.148	2.510	0.012	Diterima
Kinerja_Karyawan <--- Kepemimpinan_Otentik	0.252	0.102	2.346	0.019	Diterima

Tabel 4.16

Pengaruh tidak langsung (Mediasi) mediasi antar variable

Hubungan Variabel	Sobel Test (T-test)	P	Keterangan
KO-> KK -> KJ	2.142	0.032	Memediasi
kOT -> KK -> KJ	2.242	0.024	Memediasi

Sumber : olah data tahun 2020

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Penguji Hipotesis Pertama**

Pengujian hipotesis pertama untuk membuktikan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0,380 dengan p-value 0,004 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif. Yang berarti semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin baik Kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Jadi hipotesis pertama diterima.

2. **Pengujian Hipotesis Kedua**

Pengujian hipotesis Kedua untuk membuktikan Kepemimpinan Otentik berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0.419 dengan p-value 0,000 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif. Yang berarti semakin tinggi Kepemimpinan otentik maka semakin baik Kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Otentik berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Jadi hipotesis kedua diterima.

3. **Pengujian Hipotesis Ketiga**

Pengujian hipotesis Ketiga untuk membuktikan Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh

hasil koefisien regresi positif 0,460 dengan p-value 0,001 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif. Yang berarti semakin tinggi Komitmen Organisasional maka semakin baik kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Jadi hipotesis ketiga diterima.

4. Uji Hipotesis keempat

Pengujian hipotesis Ketiga untuk membuktikan Kepemimpinan Otentk berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0,290 dengan p-value 0,000 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif. Yang berarti semakin tinggi Kepemimpinan Otentk maka semakin baik kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Otentk berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Jadi hipotesis keempat diterima.

5. Uji hipotesis kelima

Pengujian hipotesis Ketiga untuk membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0,349 dengan p-value 0,252 kurang dari 0,019. Sig pengaruhnya adalah positif. Yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis kelima diterima.

6. Uji hipotesis keenam

Hipotesis keenam bertujuan menguji peran mediasi komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis nilai sobel test yang diperoleh adalah 2.142 dengan p-value 0,032 lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Untuk itu hipotesis keenam diterima.

7. **Uji hipotesis ketujuh**

Hipotesis ketujuh bertujuan menguji peran mediasi kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis nilai sobel test yang diperoleh adalah 2.242 dengan p-value 0,024 lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan otentik mampu memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Untuk itu hipotesis ketujuh diterima.

4.7 Pembahasan

1. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh responden penelitian terkait dengan komitmen organisasional dapat hasil koefisien regresi positif 0,380 dengan p-value 0,004 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif menunjukkan nilai rata-rata yang di uji menggunkan (SEM) untuk masing-masing dalam melihat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di PT. Combiphar serta nilai standar deviasinya. Hal ini berarti makin banyaknya komitmen organisasi diperhatikan dalam literatur psikologi kerja yang diberikan kepada karyawan diyakini mampu mendorong kinerja karyawan dalam perusahaan. Pada akhir tahun 2014 PT. Combiphar melakukan penandatanganan kerjasama dengan DONG-A ST (DONG-A) di korea, kerja sama itu diyakini membuka peluang pertumbuhan baru di industri farmasi di Indonesia.

Maksud kerjasama ini adalah untuk optimalisasi sarana dan prasarana di DONG-A ST dalam memberikan komitmen yang tinggi dan rasa memiliki dapat dibangun dengan menumbuhkan rasa yakin anggota apa yang dikerjakan berharga, rasa nyaman dalam organisasi dan cara mendapat dukungan penuh dari organisasi berupa misi dan nilai-niai yang jelas yang berlaku di organisasi dan rasa bergairah terhadap pekerjaan ditimbulkan dengan cara memberikan perhatian, memberi

delegasi wewenang, serta memberi kesempatan ruang yang cukup bagi anggota/karyawan untuk menggunakan keterampilanan keahliannya secara maksimal, rasa kepemilikan juga dapat ditimbulkan dengan melibatkan anggota atau karyawan dalam membuat keputusan-keputusan serta mengutamakan kerja sama tim tentang peningkatan kompetensi karyawan PT. Combiphar untuk menciptakan karyawan yang berkualitas dan profesional. Meskipun demikian aturan tersebut tetap harus dilaksanakan oleh karyawan karena pihak perusahaan biasanya akan memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak melaksanakan peraturan yang ada di perusahaan dalam pelayanan kepada masyarakat luas dan menghasilkan kualitas karyawan yang memiliki kualitas keahlian dan ketrampilan serta etos kerja yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri di era persaingan global. Apabila dilihat dari dimensi yang menjadi penyusun komitmen organisasional, dimensi identifikasi adalah dimensi yang mempunyai nilai paling tinggi.

Dimensi identifikasi adalah sebuah kondisi yang mana individu menerima pengaruh untuk mempertahankan suatu kepuasan yang berhubungan dengan identifikasi diri serta rasa bangga memiliki organisasi (Yuwono, dkk.2006). Saat ini untuk mencari pekerjaan baru setelah keluar dari perusahaan cukup sulit, sehingga banyak karyawan yang sudah bekerja dalam sebuah perusahaan berusaha mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan tersebut. Hal inilah yang menjadikan dimensi identifikasi ini menjadi dimensi yang paling tinggi nilainya dibandingkan dengan dua dimensi yang lain. Dimensi yang nilainya paling rendah adalah dimensi kerelaan dan kepatuhan. Dimensi kerelaaan dan kepatuhan adalah kondisi yang mana individu bersedia menerima pengaruh dari orang lain dan patuh terhadap setiap tugas atau perintah yang diberikan padanya (Yuwono, dkk.2006).

Dimensi ini mempunyai nilai yang paling rendah karena banyak karyawan yang sebenarnya terpaksa bertahan di dalam sebuah perusahaan karena adanya tuntutan kebutuhan. Kebutuhan tersebut akan dapat terpenuhi apabila karyawan tersebut tetap bertahan di perusahaan, bekerja dan mendapatkan gaji dari perusahaan. Banyak karyawan yang terpaksa bertahan di perusahaan meskipun karyawan tersebut tidak menerima sepenuhnya peraturan yang ada di perusahaan dan tidak melakukan perintah dari perusahaan ataupun atasan dengan senang hati sependapat dengan (Abozed, dkk, 2009) menyatakan komitmen organisasional untuk meningkatkan keterampilan karyawan merupakan tujuan utama organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Komitmen organisasional yang efektif harus memiliki dukungan yang kuat dari pimpinan dan mampu melayani sebagai peran positif untuk bawahan. (Elnaga & Imran, 2013) menyatakan bahwa tanpa komitmen organisasional yang tepat karyawan tidak menerima informasi dan pengembangan. komitmen organisasional (Ida, dkk, 2018) ; (Owais dan Jamid, 2017) juga membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan keterampilan ke potensi maksimal yang digunakan untuk menyelesaikan tugas dan memberikan kontribusi yang maksimal untuk menjadi anggota organisasi dari perusahaan. Karyawan yang menjalani komitmen organisasional yang tepat cenderung lebih lama menjaga pekerjaan. jika karyawan merasakan suatu tingkat kenyamanan yang tinggi terhadap aspek pekerjaan dan keseluruhan pekerjaannya, maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk tetap bekerja.

2. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan Implikasi dari hasil pengujian tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0.419 dengan p-value 0,000 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif.Temuan dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian (Sinta, 2006) menurut dugaan peneliti hal ini mungkin disebabkan mayoritas responden adalah auditor yunior. Auditor yunior pada awal masuk bekerja di PT Combiphar hanya sebagai batu loncatan dan harus berkomitmen pada PT Combiphar dan bukan benar-benar menyukai. Hasil pengujian penelitian menunjukkan bahwa komitmen profesional tidak berpengaruhterhadap kepuasan kerja. Temuan dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian (Sinta, 2006), menurut dugaan peneliti hal ini mungkin disebabkan mayoritas responden adalah auditor yang hanya memandang pekerjaannya sebagai sebuah profesi. Hasil menunjukkan bahwa interaksi komitmen organisasi dengan konflik peran yang rendah tidak berpengaruh sig-nifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut (Hall, 1967);(Montagna, 1968);(Amilin dan Rosita,2008), faktor yang mempengaruhi konflik peran adalah birokrasi dalam organisasi dan posisi pegawai dalam hirarki organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Amilin dan Rosita, 2008). Hasil hipotesis empat menunjukkan bahwa dengan ketidakjelasan peran yang tinggi maka interaksi komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut (Gibson, dkk, 1997); (Amilin dan Rosita, 2008) ketidakjelasan peran (*Rol Ambiguity*) adalah kurangnya pemahaman atas hak-hak, hak-hak istimewa dan kewajiban yang dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Amilin dan Rosita, 2008). Hasil

hipotesis lima menunjukkan bahwa dengan konflik peran yang tinggi maka interaksi komitmen profesional tidak ber-pengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat konflik peran dalam sebuah organisasi maka komitmen profesional setiap individu tidak mendapatkan kepuasan di dalam organisasi tersebut. Hasil hipotesis enam menunjukkan bahwa dengan ketidakjelasan peran yang tinggi maka interaksi komitmen profesional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut membuktikan bahwa dengan peran atau definisi pekerjaan yang tidak jelas dan tidak dapat dipahami oleh setiap individu tentunya akan memberikan rasa tidak puas dalam bekerja karna setiap individu tidak dapat menyelesaikan tugasnya dengan benar dengan banyak terjadi adanya salah paham dalam pengerjaannya.

Kepemimpinan otentik menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya. Kepemimpinan otentik sangat menjunjung nilai-nilai moral dan etika, sikap sifat dan tauladannya tentu menjadi sebuah acuan dan pedoman bagi seluruh karyawan yang ada di PT. Combiphar. Menjunjung tinggi kejujuran, disiplin dan saling menghormati antar sesama. Pentingnya kepemimpinan otentik dalam hubungannya dengan kinerja karyawan dikuatkan oleh pernyataan (Robbins dan Judge, 2014) bawasanya dalam kenyataannya, salah satu kajian kepemimpinan mengemukakan bahwa para karyawan diperusahaan yang pemimpinnya lebih kuat, Perusahaan dengan kepemimpinan kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa kepemimpinan yang tinggi berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi.

Suatu faktor individual yang penting mempengaruhi kepemimpinan otentik adalah perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan dan kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindaknya untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan dan kehidupan organisasi, artinya kepemimpinan otentik yang diungkapkan pada kinerja karyawan itu sebenarnya mungkin berasal dalam kepribadian orang itu.

Nilai rata- rata dari hasil penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan otentik cukup bagus, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih memiliki keinginan dalam bekerja. Hal ini dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dan situasi tertentu. Seperti yang disebutkan oleh (Nugroho, 2008) bahwa kepemimpinan otentik adalah seorang pemimpin yang mampu jujur pada dirinya sendiri dan para pengikutnya. Pemimpin otentik harus menyadari akan dirinya sendiri dan mampu menumbuhkan kesadaran diri para karyawannya untuk bekerja secara maksimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nishtha Malik, 2018; Neuza Ribeiro, et al. 2017; Rachel, 2009; Carol, 2013 dan Hannes, et al. 2012) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Seperti penelitian yang sudah pernah dilakukan di amerika yang mengatakan bahwa 9% kasus pemutusan hubungan kerja (PHK) yang terjadi cenderung disebabkan oleh perilaku buruk ketidak seriusan dalam berkerja. *The carnegie institute* juga menganalisis catatan 10.000 orang, dan menyimpulkan bahwa 15% kesuksesan berkaitan dengan pelatihan teknis dan 85% selebihnya adalah masalah kepribadian dan sikap, (integriti.web.id). intinya

Kepemimpinan otentik memiliki rasa peka yang tinggi terhadap keadaan orang lain dengan simpati atau empati.

3. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian dilapangan yang dilakukan terhadap hipotesis ketiga yang mengatakan bahwa "komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja" dapat diterima. Implikasi dari hasil pengujian tersebut mengindikasikan bahwa komitmen organisasional mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0,460 dengan p-value 0,001 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif. Yang berarti semakin tinggi Komitmen Organisasional maka semakin baik kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja yang berkualitas penting dan berguna bagi suatu organisasi. QWL adalah program komprehensif departemen guna meningkatkan kepuasan karyawan, memperkuat sistem pembelajaran di tempat kerja dan dapat membantu karyawan mengelola jika suatu perubahan terjadi dengan perubahaan lebih baik (Saraji dan Dargahi, 2012).

Menurut penelitian (Rohman. 2012), telah membuktikan bahwa ada pengaruh positive antara kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Dibuktikan dengan jika tingginya quality of worklife seorang karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya di suatu perusahaan. Seperti penelitian yang telah dilakukan (Assan dan Ahmed, 2011) menyebutkan bahwa pemimpin yang memiliki gaya otentik menunjukkan tingkat tanggung jawab yang tinggi, memiliki tujuan yang jelas dan berkomitmen terhadap nilai-nilai didalam perusahaan dan hubungan mereka dan juga diperkuat dengan hasil penelitian (Darwish, 2016) membuktikan pengaruh positif bahwa komitmen organisasional akan mendapatkan keuntungan

yang memuaskan atas investasi sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk masa depan. Beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh (Çelik et al, 2015; Achmad, 2013; Lee Huey Yiing, 2009; Sri Indarti et al, 2017). Hal ini berarti semakin tinggi tingkat komitmen organisasional kepuasan kerja pada kinerja maka semakin meningkat niat kinerja karyawan untuk tetap bertahan dari kinerja. Dengan pemberian komitmen organisasional produktivitas perusahaan untuk individu dapat di tingkatkan dalam pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku orang, sebagai akibat akan meningkatkan posisi mereka berkerja.

4. Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kepuasan Kerja

Analisis dari hasil penelitian data menyatakan bahwa kepemimpinan otentik memberikan pengaruh yang positif dan signifkan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0,290 dengan p-value 0,000 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif. Yang berarti semakin tinggi kepemimpinan otentik maka semakin baik kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan otentk berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Jadi hipotesis keempat diterima (Bishop, 2013) menyebutkan jika kepemimpinan otentik memiliki arti lain dari gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang otentik membuat karyawan merasa senang karena atasan yang bersikap jujur dan asli. (Giallonardo et al., 2010) menyebutkan jika kepemimpinan otentik tinggi pada karyawan memiliki tingkat keterikatan kerja dan kepuasan kerja yang tinggi.Kepemimpinan otentikdianggap memiliki keaslian pribadi yang memungkinkan bawahan untuk menggapai sasaran bersama (Clapp-Smith et al., 2009). Pemimpin yang menunjukkan rasa peduli yang tulus kepada karyawannya dan mengingatkan pentingnya standar, etika serta moral dalam hubungan kerja,

maka karyawan akan merasa berkontribusi dan puas (Walumbwa et al. 2010). Hasil penelitian dari (Lux, 2012), (Darvish dan Razaei, 2011), (Rahimnia dan Sharifirad, 2015) memberitahukan bahwa kepemimpinan yang otentik secara signifikan menhasilkan dampak yang signifikan dengan kepuasan kerja.

5. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti secara signifikan dan positif memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0,349 dengan p-value 0,252 kurang dari 0,019. Sig pengaruhnya adalah positif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jayanti, 2014) menunjukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh adanya tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Kepuasan yang dirasakan setiap karyawan akan mengakibatkan peningkatan dalam kinerja seorang karyawan, karena menganggap pekerjaannya sebagai sebagai suatu yang menyenangkan. Pernyataan ini didukung oleh Robbins (Indrawati, 2013);(Tjahjono & Rinairti, 2015) mengenai dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, yang menyatakan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang karyawan akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari karyawannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan

terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para karyawannya. Beberapa penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan seperti (Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016; Babalola, 2016; Fu and Deshpande, 2014; Khan et al, 2012).

6. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja

Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi hasil regresi variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu sebesar 2.142 dengan p-value 0,032 lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional mampu melalui hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Sudiyanto, 2015) dalam hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Komitmen organisasional merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa komitmen yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Komitmen organisasional merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Karyawan yang memiliki kedisiplinan dalam bekerja seperti karyawan yang menaati jam masuk dan pulang kerja akan mempengaruhi bagi karyawan tersebut dalam bekerja. Selain itu karyawan yang selalu bekerja dengan menjaga tingkah laku sesuai dengan norma yang berlaku dan

melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan atau tanggungjawab, akan memberikan kepuasan karyawan dalam berkerja.

7. Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja

Terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan terdahap kinerja karyawan melalui kepuasan, diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi hasil regresi variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 2.242 dengan p-value 0,024 lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan otentik mampu memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. sehingga makin tingginya kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan akan menyebabkan kinerjanya juga makin tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan (Nydia, 2012) dalam hasil penelitian tersebut menunjukanbahwa komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, berkelanjutan dan normativeberpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan lapangan SPBU COCO Pertamina MT Haryono. Selain itu, penelitian ini sejalan dengan penelitian (Utomo, 2011) dalam penelitian "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan kepemimpinan otentik terhadap Kinerja Pegawai dalam hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat.

BAB V

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen organisasional dan kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan tujuan penelitian diatas maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut

1. Hasil yang telah dilakukan oleh responden penelitian terkait dengan komitmen organisasional dapat hasil koefisien regresi positif 0,380 dengan pvalue 0,004 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif menunjukkan nilai rata-rata yang di uji menggunkan (SEM) untuk masing-masing dalam melihat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di PT. Combiphar serta nilai standar deviasinya.
2. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan merupakan Implikasi dari hasil pengujian tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan otentik mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0.419 dengan p-value 0,000 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif.Temuan dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Sinta (2006), menurut dugaan peneliti hal ini mungkin disebabkan mayoritas responden adalah auditor yunior.
3. Hasil pengujian dilapangan yang dilakukan terhadap hipotesis ketiga yang mengatakan bahwa “komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja” dapat diterima. Implikasi dari hasil pengujian tersebut mengindikasikan bahwa komitmen organisasional mempunyai hubungan yang

positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0,460 dengan p-value 0,001 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif. Yang berarti semakin tinggi Komitmen Organisasional maka semakin baik kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja yang berkualitas penting dan berguna bagi suatu organisasi.

4. Analisis dari hasil penelitian data menyatakan bahwa kepemimpinan otentik memberikan pengaruh yang positif dan signifkan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0,290 dengan p-value 0,000 kurang dari 0,05. Sig pengaruhnya adalah positif. Yang berarti semakin tinggi kepemimpinan otentik maka semakin baik kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan otentk berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti secara signifikan dan positif memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil koefisien regresi positif 0,349 dengan p-value 0,252 kurang dari 0,019. Sig pengaruhnya adalah positif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jayanti pada tahun (2014) menunjukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terdahap kepuasan kerja, diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi hasil regresi variabel disiplin kerja terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 2.142 dengan p-value 0,032 lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional mampu melalui hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

7. Terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan terdahap kinerja karyawan melalui kepuasan, diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi hasil regresi variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 2.242 dengan p-value 0,024 lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan otentik mampu memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. sehingga makin tingginya kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan akan menyebabkan kinerjanya juga makin tinggi.

7.2 Saran

PT Combiphar Yogyakarta perlu memperhatikan lebih, adanya dukungan perusahaan terhadap karyawannya seperti: kesejahteraan semua karyawan baik di bidang kesehatan maupun perijinan, keamanan dalam bekerja. Kemandirian dan peran stressor. Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang ada, sehingga tujuan perusahaan tersebut bisa mendapatkan karyawan yang berkompeten dan berperan penting dalam bidang yang sudah ada dalam perusahaan, maka telah ditetapkan dalam kinerja suatu perusahaan yang maksimal dan mendukung kinerja karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawannya, dan dukungan dari organisasi atau perusahaan seperti kondisi kerja yang kondusif, kesempatan karir dan penilaian yang adil serta dukungan dari atasan yang dapat berdampak pada peningkatan produktivitas karyawannya. Sumber daya manusia merupakan aset bagi perusahaan oleh karenanya perlu treatment yang tepat agar memberikan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan deskriptif variabel penelitian, diperoleh hasil bahwa komitmen organisasional, kepemimpinan otentik, kinerja karyawan dengan kepuasan kerja adalah sedang. Oleh karena itu, hasil penilaian deskriptif maka saran yang diberikan bagi pihak

manajemen PT Combiphar untuk meningkatkan tingkat komitmen organisasional. Peningkatan komitmen organisasional dapat dilakukan dengan cara meningkatkan dukungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan seperti keadilan, mengakui dan menghargai usaha karyawan, memberi imbalan dan promosi melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang diberikan melalui kinerja yang disesuaikan dengan kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan otentik dapat memiliki nilai-nilai, prinsip, moral yang ia milliki sebagai dirinya sendiri, bukan imitasi atau meniru orang lain. Pemimpin-pemimpin yang otentik adalah individu yang mengaktualisasikan dirinya dengan memiliki *self-awareness* (kesadaran diri), interaksi antara individu dengan lingkungan kerja yang aktif dan mendorong karyawan untuk berfikir tentang kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan rasa empati, kehandalan, daya tanggap, jaminan pengetahuan, kemampuan dan sifat yang dapat dipercaya, kinerja harus dilaksanakan secara konsisten. Kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara yang baik dan sesuai dengan etika yang berlaku baik dengan atasan maupun teman sejawat pada setiap personal didalamnya saat melakukan interaksi.

1. Penelitian Selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya, jika ingin melakukan penelitian yang sama demi kesempurnaan penelitian ini. Maka disarankan untuk menggunakan obyek penelitian lain yang dapat memperluas orientasi penelitian dalam populasi dan sampel yang lebih luas dan melakukan penelitian tentang jenis perusahaan yang bergerak di lembaga sektor industri lain sehingga temuan penelitian ini mungkin berbeda dengan temuan di sektor industri lainnya.

7.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Obyek penelitian dalam penelitian ini hanya karyawan divisi sumber daya manusia (SDM) di PT Combiphar Yogyakarta
2. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini hanya menggunakan kuesioner tertutup. menguji pengaruh komitmen organisasional dan kepemimpinan otentik terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan tujuan penelitian diatas maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut

    1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik komitmen organisasional yang diberikan terhadap kinerja karyawan maka komitmen karyawan terhadap perusahaan akan baik, begitupun sebaliknya jika semakin buruk komitmen organisasional yang diberikan maka hal tersebut akan menurunkan kinerja pada karyawan.
    2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan otentik maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya apabila semakin buruk penerapan kepemimpinann otentik maka akan menurunkan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila komitmen karyawan PT Combiphar Yogyakarta mengenai kepemimpinan otentik adalah baik maka kinerja karyawan akan tinggi.
    3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik komitmen organisasional yang diberikan terhadap kepuasan kerja maka komitmen

karyawan terhadap perusahaan akan baik, begitupun sebaliknya jika semakin buruk komitmen organisasional yang diberikan maka hal tersebut akan menurunkan kinerja pada kepuasan kerja.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan otentik akan meningkatkan kepuasan kerja dan sebaliknya apabila semakin buruk penerapan kepemimpinan otentik akan menurunkan kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila komitmen karyawan PT Combiphar Yogyakarta mengenai kepemimpinan otentik adalah baik maka kepuasan kerja akan tinggi.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya apabila semakin buruk penerapan kepuasan kerja maka akan menurunkan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila komitmen karyawan PT Combiphar Yogyakarta mengenai kepuasan kerja adalah baik maka kinerja karyawan akan tinggi
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik rasa yang dimiliki oleh karyawan prilaku kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya apabila semakin buruk penerapan rasa yang dimiliki oleh karyawan prilaku kepuasan kerja maka akan menurunkan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila komitmen organisasional karyawan PT Combiphar mengenai prosedur untuk melakukan interaksi dengan baik maka kinerja karyawan akan tinggi.

7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinnan otentik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi *kepuasan kerja*. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan otentik maka akan meningkatkan hubungan komitmen organisasional dan kinerja karyawan, begitupun sebaliknya apabila semakin buruk kepuasan kerja maka akan menurunkan pengaruh kepemimpinna otentik terhadap kinerja karyawan.

7.2 Saran

PT Combiphar Yogyakarta perlu memperhatikan lebih, adanya dukungan perusahaan terhadap karyawannya seperti: kesejahteraan semua karyawan baik di bidang kesehatan maupun perijinan, keamanan dalam bekerja. Kemandirian dan peran stressor. Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang ada, sehingga tujuan perusahaan tersebut bisa mendapatkan karyawan yang berkompeten dan berperan penting dalam bidang yang sudah ada dalam perusahaan, maka telah ditetapkan dalam kinerja suatu perusahaan yang maksimal dan mendukung kinerja karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawannya, dan dukungan dari organisasi atau perusahaan seperti kondisi kerja yang kondusif, kesempatan karir dan penilaian yang adil serta dukungan dari atasan yang dapat berdampak pada peningkatan produktivitas karyawannya. Sumber daya manusia merupakan aset bagi perusahaan oleh karenanya perlu treatment yang tepat agar memberikan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan deskriptif variabel penelitian, diperoleh hasil bahwa komitmen organisasional, kepemimpinan otentik, kinerja karyawan dengan kepuasan kerja adalah sedang. Oleh karena itu, hasil penilaian deskriptif maka saran yang diberikan bagi pihak manajemen PT Combiphar untuk meningkatkan tingkat komitmen organisasional. Peningkatan komitmen organisasional dapat dilakukan dengan cara meningkatkan

dukungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan seperti keadilan, mengakui dan menghargai usaha karyawan, memberi imbalan dan promosi melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang diberikan melalui kinerja yang disesuaikan dengan kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan otentik dapat memiliki nilai-nilai, prinsip, moral yang ia milliki sebagai dirinya sendiri, bukan imitasi atau meniru orang lain. Pemimpin-pemimpin yang otentik adalah individu yang mengaktualisasikan dirinya dengan memiliki *self-awareness* (kesadaran diri), interaksi antara individu dengan lingkungan kerja yang aktif dan mendorong karyawan untuk berfikir tentang kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan rasa empati, kehandalan, daya tanggap, jaminan pengetahuan, kemampuan dan sifat yang dapat dipercaya, kinerja harus dilaksanakan secara konsisten. Kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara yang baik dan sesuai dengan etika yang berlaku baik dengan atasan maupun teman sejawat pada setiap personal didalamnya saat melakukan interaksi.

1. Penelitian Selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya, jika ingin melakukan penelitian yang sama demi kesempurnaan penelitian ini. Maka disarankan untuk menggunakan obyek penelitian lain yang dapat memperluas orientasi penelitian dalam populasi dan sampel yang lebih luas dan melakukan penelitian tentang jenis perusahaan yang bergerak di lembaga sektor industri lain sehingga temuan penelitian ini mungkin berbeda dengan temuan di sektor industri lainnya.

7.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Obyek penelitian dalam penelitian ini hanya karyawan divisi sumber daya manusia (SDM) di PT Combiphar Yogyakarta
2. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini hanya menggunakan kuesioner tertutup.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. (. 2015. *Metodologi Penelitian Kuantitatif.* yogyakarta: Aswaja Pressindo.

Adams, Ann and Senga Bond. 2000. "Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual and Organizational Characteristics." *Journal of Advanced Nursing* 32(3):536–43.

Ahmad. 2014. "Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the. International Journal of Learning, Teaching and Educational." 1(1):84–92.

Allen, Natalie J. and John P. Meyer. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology* 63(1):1–18.

Avolio, B.J., Gardner, W. L. 2009. *Authentic Leadership Development*. jakarta: Salemba Empat.

Avolio, Bruce J. and William L. Gardner. 2005. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *Leadership Quarterly* 16(3):315–38.

Avolio, Bruce J., William L. Gardner, Fred O. Walumbwa, Fred Luthans, and Douglas R. May. 2004. "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors." *Leadership Quarterly* 15(6):801–23.

Azanza, Garazi, Juan Antonio Moriano, and Fernando Molero. 2013. "Authentic Leadership and Organizational Culture as Drivers of Employees' Job Satisfaction." *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones* 29(2):45–50.

Abozed, M., Melaine, Y., & Saci, K. (2009). The Influence Of Work Environmental Factors On Motivation To Transfer Management Training : Case Study Of The Libyan Oil Industry. In *In 4 the Annual Conference Liverpool BEAN* (pp. 1–14).

Babalola, Sunday Samson. 2016. "The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment." *Journal of Applied Business Research* 32(3):935–46.

Bougie, &. Sekaran. 2013. *Research Methods for Business:* New York: A skill Building Approach.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013b). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, *5*(4), 137–147.

Fu, Weihui and Satish P. Deshpande. 2014. “The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China’s Insurance Company.” *Journal of Business Ethics* 124(2):339–49.

Gardner, William L., Claudia C. Cogliser, Kelly M. Davis, and Matthew P. Dickens. 2011. “Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda.” *Leadership Quarterly* 22(6):1120–45.

Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.

Giallonardo, Lisa M., Carol A. Wong, and Carroll L. Iwasiw. 2010. “Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses’ Work Engagement and Job Satisfaction.” *Journal of Nursing Management* 18(8):993–1003.

Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., & Donnely Jr, J. .. 2006. *Organisasi, Perilaku Struktur, Proses:* Jakarta:Binarupa Aksara: Edisi Kedelapan Jilid 1.

Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., & Donnely Jr, J. .. 2012. *Organisasi, Perilaku Struktur, Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Handoko. 2008. *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia Edisi 2. BPFE.* Yogyakarta: BPFE.

Hayes, Bronwyn, Ann Bonner, and Julie Pryor. 2010. “Factors Contributing to Nurse Job Satisfaction in the Acute Hospital Setting: A Review of Recent Literature.” *Journal of Nursing Management* 18(7):804–14.

Henry Syauta, Jack, Eka Afnan Troena, and Margono Setiawan. 2012. “The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia).” *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online* 1(1):2319–8028.

De Hoogh, Annebel H. B. and Deanne N. Den Hartog. 2008. “Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader’s Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates’ Optimism: A Multi-Method Study.” *Leadership Quarterly* 19(3):297–311.

Dwiyanto, Andhi Wisang Christian and Heribertus Himawan, M.Kom 2010" Performance

Assessment Decision Support System Employees Use The Promethee Methods In Ranggawarsita Museum Semarang

Ilies, Remus, Frederick P. Morgeson, and Jennifer D. Nahrgang. 2005. "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes." *Leadership Quarterly* 16(3):373–94.

Jensen, Susan M. and Fred Luthans. 2006. "Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employees' Attitudes." *Leadership and Organization Development Journal* 27(8):646–66.

Kasiram, Moh. 2008. *Metodologi Penelitian.* Malang: UIN-Malang Pers.

Kaya, Bahar and Osman M. Karatepe. 2020. "Does Servant Leadership Better Explain Work Engagement, Career Satisfaction and Adaptive Performance than Authentic Leadership?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(6):2075–95.

Kernis, Michael H. 2003. "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem." *Psychological Inquiry* 14(1):1–26.

Khan, Alamdar Hussain, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem, and Wasim Hamed. 2012. "Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan." *African Journal of Business Management* 6(7):2697–2705.

Kreitner, R dan Kinicki, A. 2008. *Organizational Behavior*. jakarta: Mcgraw-Hill/Irwin.

Leroy, Hannes, Michael E. Palanski, and Tony Simons. 2012. "Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance." *Journal of Business Ethics* 107(3):255–64.

López-Cabarcos, M. Ángeles, Ana Isabel Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, and Paula Vázquez-Rodríguez. 2015. "The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry." *Cornell Hospitality Quarterly* 56(3):258–72.

Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, and Bruce J. Avolio. 2007. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*.

Luthans, Fred. 2015. *Organizational Behavior 10th Edition*. Alih Bahasa: Vivin

Andhika, dkk. Yogyakarta: ANDI.

Ma, Ling, Yun Xing, Yu Wang, and Hao Tian Chen. 2013. "Research on the Relationship among Enterprise Employee's Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance." *Applied Mechanics and Materials* 411–414:2477–80.

Malik, Nishtha. 2018. "Authentic Leadership – an Antecedent for Contextual Performance of Indian Nurses." *Personnel Review* 47(6):1248–64.

Mathis, R.L., &. Jackson H. J. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* jakarta: Salemba Empat.

Nasrul, Ellyza, Harrizul Rivai, Elfi Sahlan Ben, and Erizal Zaini. 2015. "Innovare Academic Sciences PHYSICOCHEMICAL CHARACTERIZATION OF AMORPHOUS SOLID DISPERSION OF KETOPROFEN – POLYVINYLPYRROLIDONE K-30." 7(2):5–8.

Novita Bambang Swasto Sunuharjo Ika Ruhana. 2016. "No Title." *Administrasi Bisnis (JAB)* 34.

Olaniyan, Oyeniyi Samuel and Sigurd W. Hystad. 2016. "Capital Psicológico, Satisfacción Laboral, Inseguridad e Intención de Abandono de Los Trabajadores: Efectos Directos e Indirectos Del Liderazgo Auténtico." *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones* 32(3):163–71.

Penger, Sandra and Matej Èerne. 2014. "Authentic Leadership, Employees' Job Satisfaction, and Work Engagement: A Hierarchical Linear Modelling Approach." *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* 27(1):508–26.

Peus, Claudia, Jenny Sarah Wesche, Bernhard Streicher, Susanne Braun, and Dieter Frey. 2012. "Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms." *Journal of Business Ethics* 107(3):331–48.

Porter. M.E. 1998. *Keunggulan Bersaing. Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. jakarta: Binarupa Aksara.

Priyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif.* Revisi. Zifatama.

Rameshkumar, M. 2019. "Employee Engagement as an Antecedent of Organizational Commitment – A Study on Indian Seafaring Officers." *Asian Journal of Shipping and Logistics*.

Robbins, S.P dan Judge, T. A. 2009. *Perilaku Organisasi*. jakarta: Salemba Empat.

Robbins, S.P dan Judge, T. A. 2013a. *Perilaku Organisasi*. jakarta: Salemba Empat.

Robbins, S.P dan Judge, T. A. 2013b. *Perilaku Organisasi , Edisi 16 Buku 1*. jakarta.

Robbins, S.P dan Judge, T. A. 2014. *Perilaku Organisasi*. jakarta: Salemba Empat.

Robbins, S.P dan Judge, T. A. 2017. *Perilaku Organisasi*. jakrta: Salemba Empat.

Robbins, S. .. 2003. *Organizational Behavior*. jakarta: Hall International.

Robbins, S. P. 2002. *Organizational Behavior*. jakarta: Prentice Hall International.

Robbins, Stephen P. 2010. *Organizational Behavior*. PT. IMDEKS STIE: Cetakan Pertama. Jakarta.

Robert L Mathis, John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta

Saha, Shilpi and Saraf Pavan Kumar. 2018. "Organizational Culture as a Moderator between Affective Commitment and Job Satisfaction." *International Journal of Public Sector Management* 31(2):184–206.

Semedo, Ana Suzete Dias, Arnaldo Fernandes Matos Coelho, and Neuza Manuel Pereira Ribeiro. 2016. "Effects of Authentic Leadership, Affective Commitment and Job Resourcefulness on Employees' Creativity and Individual Performance." *Leadership and Organization Development Journal* 37(8):1038–55.

Shamir, Boas and Galit Eilam. 2005. "'What's Your Story?' A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development." *Leadership Quarterly* 16(3):395–417.

Siagian, S. .. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. jakarta: BUMI AKSARA.

Siengthai, Sununta and Patarakhuan Pila-Ngarm. 2016. "The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance." *Evidence-Based HRM* 4(2):162–80.

Soetjipto, B. .. 1996. *Strategi Bersaing Manajemen Sumber Daya Manusia*. jakarta: Majalah Usahawan.

Spagnoli, Paola and Antonio Caetano. 2012. "Personality and Organisational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction during Socialisation." *Career Development International* 17(3):255–75.

Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kulitatif.* Bandung: Alfabeta.

Susanty, Aries, Rizqi Miradipta, and Ferry Jie. 2013. "Analysis of the Effect of Attitude Toward Works , Organizational Commitment , and Job Satisfaction ,." *European Journal of Business and Social Sciences* 1(10):15–24.

Thamrin, H. M. 2012. "The Influence of Transformational Leadership AndOrganizational Commitment on Job Satisfaction AndEmployee Performance." *International Journal of Innovation, Management and Technology* 3(5).

Veličković, Vladica M., Aleksandar Višnjić, Sladana Jović, Olivera Radulović, Čedomir Šargić, Jovan Mihajlović, and Jelena Mladenović. 2014. "Organizational Commitment and Job Satisfaction among Nurses in Serbia: A Factor Analysis." *Nursing Outlook* 62(6):415–27.

Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, and Suzanne J. Peterson. 2008. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure." *Journal of Management* 34(1):89–126.

Wexley, K. N dan Yukl, G. A. 2005. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalia*. jakarta: Salemba Empat.

Wong, Carol A. and Heather K. S. Laschinger. 2013. "Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment." *Journal of Advanced Nursing* 69(4):947–59.

Wong, Carol A and Heather K. S. Laschinger. 2013. "Kepemimpinan Otentik, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja: Peran Mediasi Pemberdayaan." (Huston 2008):947–59.

Yiing, Lee Huey and Kamarul Zaman Bin Ahmad. 2009. "The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job

Satisfaction and Performance." *Leadership and Organization Development Journal* 30(1):53–86.

Yousef, Darwish A., Darwish A. Yousef, Peter Lok, and John Crawford. 2006. "ArticleInformation 1993-2006." *Ship Technology Research* 53(4):194–200.

LAMPIRAN

QUESTIONNAIRE

A. Pendahuluan

Kami mohon bantuan bapak/ibu untuk mengisi setiap pertanyaan dalam survey ini dan memeriksa dengan teliti agar tidak ada satu nomorpun yang terlewati. Tidak ada yang dinilai salah dalam survey ini. Semua jawaban adalah benar, asalkan sesuai dengan pendapat bapak/ibu. Oleh karena itu kami mohon bapak/ibu dapat mengisi survey ini dengan sejujurnya.

B. Identitas Responden

Sebelum menjawab pertanyaan dalam Questionnaire ini, mohon saudara mengisi data berikut terlebih dahulu dengan memberikan tanda (√) pada kotak yang telah disediakan:

1. Jenis kelamin saudara : □Laki-Laki □Perempuan
2. Berapa usia saudara : □ 20-28 tahun □29-36 tahun □37-44 tahun □45-52 tahun
3. Apa pendidikan terakhir saudara : □SMA/SMK □D1 □D3 □ S1
4. Berapa lama saudara bekerja diperusahaan : □1-3 tahun □4-7 tahun □8-11 tahun □<12 tahun

C. Petunjuk Pengisian Questionnaire

1. Jawablah pernyataan dibawah ini dengan sejujur-jujurnya.
2. Isilah kolom pernyataan dibawah ini dengan tanda (√) sesuai dengan pendapat anda (Pilihlah Satu Jawaban Saja)
3. Keterangan jawaban responden

   STS = Sangat Tidak Setuju.

   TS = Tidak Setuju.

   N = Netral.

   S = Setuju.

   SS = Sangat Setuju.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

A. Komitmen Organisasional (***organisasional Comitment***)

Petunjuk pengisian

Lingkarilah angka pada jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 4 = Setuju (S) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 3 = Netral (N)

No	**Pernyataan**	**S**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
Affective Commitment						
1	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini					
2	Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang-orang di luarnya					
3	Saya merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri					
4	Saya pikir saya bisa dengan mudah menjadi terikat pada organisasi seperti saya untuk yang satu ini					
5	Saya tidak merasa seperti 'bagian dari keluarga' di organisasi saya (kanan)					
6	Saya tidak merasa 'terikat secara emosional' dengan organisasi ini					
7	Organisasi ini memiliki banyak sekali arti pribadi bagi saya					
8	Saya tidak merasakan perasaan yang kuat memiliki organisasi					
Continuance Commitment						
1	Saya tidak takut dengan apa yang mungkin terjadi jika saya keluar dari pekerjaan saya					
2	Saya akan sangat sulit untuk meninggalkan organisasi saya dengan benar sekarang, bahkan jika saya menginginkannya					
3	Saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi saya sekarang					
4	Tidak akan terlalu mahal bagi saya untuk meninggalkan milik saya organisasi sekarang					

5	Saat ini, tinggal dengan organisasi saya adalah masalah kebutuhan dan keinginan saya					
6	Saya merasa bahwa saya memiliki terlalu sedikit pilihan untuk dipertimbangkan meninggalkan organisasi ini					
7	Salah satu konsekuensi serius dari meninggalkan organisasi ini akan menjadi kelangkaan alternatif bagi saya					
8	Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa saya akan membutuhkan banyak hal pengorbanan pribadi daripda organisasi lain mungkin tidak cocok dengan saya					
Normative Commitment						
1	Saya pikir orang-orang akhir-akhir ini terlalu sering berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain					
2	Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada atau Organisasinya					
3	Melompat dari organisasi ke organisasi sepertinya tidak etis bagi saya					
4	Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi ini adalah saya percaya bahwa loyalitas itu penting dan Oleh karena itu saya merasakan kewajiban moral.					
5	Jika saya mendapat tawaran lain untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, saya tidak akan merasa benar untuk meninggalkan organisasi saya					
6	Saya diajari untuk percaya pada nilai tetap setia pada satu organisasi					
7	Saya tidak berpikir bahwa ingin menjadi 'pria perusahaan' atau 'wanita pendamping' adalah hal yang bijaksana.					

B. Kuesioner Kepemimpinan Otentik (*Authentik Leadership*)

Lingkarilah angka pada jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 4 = Setuju (S) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 3 = Netral (N)

No	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
Self-Awareness						
1	Saya Mencari umpan balik untuk meningkatkan interaksi dengan orang lain.					
2	Saya Secara akurat menjelaskan bagaimana orang lain melihat kemampuannya.					
Relational Transparency						
3	Saya Mengatakan dengan tepat apa yang dia maksud.					
4	Saya Bersedia mengakui kesalahan yang saya buat.					
Internalized Moral Perspective						
5	Saya Menunjukkan keyakinan yang konsisten dengan tindakan.					
6	Saya Membuat keputusan berdasarkan keyakinan intinya.					
Balanced Processing						
7	Saya Mengumpulkan pandangan yang menantang posisinya yang dipegang teguh.					
8	Saya mendengarkan dengan cermat berbagai sudut pandang sebelum mengambil kesimpulan.					

C. Kuesioner Kinerja karyawan (*Employee Performance*)

Lingkarilah angka pada jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 4 = Setuju (S) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 3 = Netral (N)

No	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
1	Saya memiliki kualitas kinerja yang baik..					
2	Saya mampu mengerjakan banyak pekerjaan.					
3	Saya memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya					
4	Saya bekerja tepat waktu.					
5	Pekerjaan yang dilakukan oleh Saya mampu meningkatkan kemandirian saya.					

D. Kuesioner Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Lingkarilah angka pada jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 4 = Setuju (S) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 3 = Netral (N)

No	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
1	Saya sangat menyukai pekerjaan saya.					
2	Saya sangat dekat dengan rekan kerja saya.					
3	Saya memiliki supervisor yang adil dan sangat perhatian terhadap karyawannya.					
4	Saya sangat puas dengan gaji dan keuntungan finansial lainnya yang diberikan perusahaan kepada saya.					
5	Saya memiliki kesempatan promosi karir.					

Lampiran Hasil Olah Data

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KJ5	2.000	5.000	-.332	-1.467	.228	.503
KJ4	3.000	5.000	-.135	-.594	-.549	-1.212
KJ3	2.000	5.000	-.219	-.966	-.053	-.117
KJ2	2.000	5.000	-.116	-.514	-.392	-.866
KJ1	2.000	5.000	-.281	-1.242	-.268	-.592
KK1	2.000	5.000	-.226	-.997	.095	.211
KK2	2.000	5.000	-.107	-.474	-.647	-1.428
KK3	2.000	5.000	-.281	-1.240	-.461	-1.018
KK4	2.000	5.000	-.155	-.687	-.606	-1.339
KK5	2.000	5.000	-.532	-2.348	-.464	-1.024
KOT1	2.500	5.000	-.282	-1.246	-.577	-1.274
KOT2	2.500	5.000	-.237	-1.048	-1.083	-2.391
KOT3	2.500	5.000	.101	.445	-.781	-1.724
KO1	2.630	5.000	-.222	-.979	-.361	-.797
KO2	2.000	5.000	-.018	-.079	-.321	-.708
KO3	2.000	5.000	-.384	-1.695	.345	.762
Multivariate					7.310	1.647

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	34.639	.004	.407
60	31.536	.011	.389
69	31.311	.012	.175
113	29.701	.020	.198
110	29.167	.023	.131
88	27.822	.033	.194
47	26.012	.054	.443
94	25.888	.056	.326
68	25.276	.065	.352
115	25.029	.069	.293
61	23.894	.092	.514
38	23.769	.095	.430
33	23.680	.097	.342
97	23.123	.110	.418
105	22.768	.120	.435
67	22.692	.122	.356
39	22.689	.122	.261
87	21.847	.148	.471
92	21.745	.152	.411
74	21.711	.153	.329
91	21.705	.153	.247
21	21.562	.158	.218
57	21.432	.163	.189
30	21.245	.169	.180
16	21.122	.174	.155
3	20.479	.199	.302

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
83	20.459	.200	.236
48	20.235	.210	.248
106	20.208	.211	.192
73	20.087	.216	.173
81	20.048	.218	.133
44	19.517	.243	.249
54	19.385	.249	.235
70	18.061	.320	.783
23	17.903	.330	.787
86	17.831	.334	.756
41	17.074	.381	.939
64	16.962	.388	.935
55	16.956	.388	.907
31	16.862	.395	.897
56	16.781	.400	.883
103	16.678	.407	.875
90	16.611	.411	.854
59	16.322	.431	.901
22	16.282	.433	.877
108	16.150	.443	.879
112	16.022	.451	.880
98	15.952	.456	.863
63	15.832	.465	.862
66	15.767	.469	.842
79	15.731	.472	.808
93	15.652	.477	.790
72	15.584	.482	.766
99	15.563	.484	.717
18	15.499	.488	.687
51	15.471	.490	.636
29	15.450	.492	.577
107	15.176	.512	.670
49	15.048	.521	.677
62	15.015	.524	.628
6	14.781	.541	.696
2	14.693	.547	.681
84	14.668	.549	.628
46	14.368	.571	.735
76	14.170	.586	.778
95	14.138	.588	.736
109	14.113	.590	.687
50	14.087	.592	.634
10	13.940	.603	.654
34	13.898	.606	.610
45	13.820	.612	.587
104	13.561	.631	.677
32	13.402	.643	.704
28	13.390	.644	.643
35	13.386	.644	.572

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
117	13.267	.653	.575
58	13.230	.656	.522
71	13.220	.657	.452
43	13.083	.667	.465
65	12.957	.676	.472
9	12.902	.680	.430
114	12.845	.684	.389
11	12.835	.685	.321
80	12.670	.697	.349
101	12.549	.705	.349
24	12.511	.708	.299
36	12.233	.728	.395
82	12.228	.728	.321
19	12.165	.733	.284
53	11.986	.745	.314
4	11.937	.748	.269
8	11.688	.765	.339
111	11.685	.765	.264
96	11.156	.800	.516
17	11.116	.802	.451
15	10.859	.818	.531
27	10.767	.824	.498
40	10.683	.829	.457
37	10.564	.836	.437
77	10.523	.838	.366

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	136
Number of distinct parameters to be estimated:	38
Degrees of freedom (136 - 38):	98

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 190.101
Degrees of freedom = 98
Probability level = .000

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja	<---	Komitmen_Organisasional	.469	.185	2.538	.011	
Kepuasan_Kerja	<---	Kepemimpinan_Otentik	.487	.132	3.703	***	
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	.335	.102	3.285	.001	
Kinerja_Karyawan	<---	Komitmen_Organisasional	.485	.150	3.223	.001	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Karyawan	<---	Kepemimpinan_Otentik	.216	.102	2.109	.035	
KO3	<---	Komitmen_Organisasional	1.000				
KO2	<---	Komitmen_Organisasional	1.173	.160	7.351	***	
KO1	<---	Komitmen_Organisasional	.870	.132	6.598	***	
KOT3	<---	Kepemimpinan_Otentik	1.000				
KOT2	<---	Kepemimpinan_Otentik	1.046	.088	11.850	***	
KOT1	<---	Kepemimpinan_Otentik	.963	.092	10.505	***	
KK5	<---	Kepuasan_Kerja	1.000				
KK4	<---	Kepuasan_Kerja	.747	.110	6.821	***	
KK3	<---	Kepuasan_Kerja	.859	.115	7.487	***	
KK2	<---	Kepuasan_Kerja	.935	.117	8.004	***	
KK1	<---	Kepuasan_Kerja	.697	.099	7.055	***	
KJ1	<---	Kinerja_Karyawan	1.000				
KJ2	<---	Kinerja_Karyawan	1.025	.128	8.003	***	
KJ3	<---	Kinerja_Karyawan	.356	.114	3.124	.002	
KJ4	<---	Kinerja_Karyawan	.927	.110	8.403	***	
KJ5	<---	Kinerja_Karyawan	.819	.119	6.892	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Kepuasan_Kerja	<---	Komitmen_Organisasional	.308
Kepuasan_Kerja	<---	Kepemimpinan_Otentik	.438
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	.386
Kinerja_Karyawan	<---	Komitmen_Organisasional	.367
Kinerja_Karyawan	<---	Kepemimpinan_Otentik	.224
KO3	<---	Komitmen_Organisasional	.750
KO2	<---	Komitmen_Organisasional	.796
KO1	<---	Komitmen_Organisasional	.683
KOT3	<---	Kepemimpinan_Otentik	.882
KOT2	<---	Kepemimpinan_Otentik	.874
KOT1	<---	Kepemimpinan_Otentik	.800
KK5	<---	Kepuasan_Kerja	.711
KK4	<---	Kepuasan_Kerja	.686
KK3	<---	Kepuasan_Kerja	.757
KK2	<---	Kepuasan_Kerja	.817
KK1	<---	Kepuasan_Kerja	.711
KJ1	<---	Kinerja_Karyawan	.722
KJ2	<---	Kinerja_Karyawan	.792
KJ3	<---	Kinerja_Karyawan	.308
KJ4	<---	Kinerja_Karyawan	.837
KJ5	<---	Kinerja_Karyawan	.680

combiphar
Championing A Healthy Tomorrow

Office : Jl. Wates KM 5.5 Bodeh, Ambarketawang, Gamping, Sleman, Yogyakarta
Telp. : (0274) 6499526
Fax. : (0274) 6499526
Email : kholida.hanum@combiphar.id

Surat Keterangan
Nomor: ket/9/COM/IX/2020

Yang bertanda tangan di dibawah ini:

Nama : Kholida Hanum
NIK : 18816
Jabatan : Area Manager PT Combiphar
Unit Kerja : PT Combiphar Cabang Yogyakarta

Menerangkan bahwa Mahasiswa/ Mahasiswi di bawah ini:

Nama : Nur Ainun Nasution
NIM : 17911072
Universitas : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Jurusan : Magister Manajemen

Bahwa nama tersebut diatas telah melaksanakan penelitian Tugas Akhir S2 dengan judul "Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi di PT Combiphar Cabang Yogyakarta. Sesuai Surat Kaprodi Manajemen Program Magister Universitas Islam Indonesia Nomor 0578/PS.II.B.3/VII/2020 tanggal 6 september 2020 perihal permohonan ijin yang dilaksanakan pada bulan september 2020.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Yogyakarta, 9 September 2020

Kholida Hanum
Combiphar Yogyakarta

Branch office :
Jl.Wates KM 5.5 Bodeh, Ambarketawang,Gamping, Sleman,Yogyakarta
Phone : (0274) 6499526 Fax. (0274) 6499526 / 6499529,. Email : atik.handayani@combiphar.com

combiphar
Championing A Healthy Tomorrow

Office : Jl. Wates KM 5.5 Bodeh, Ambarketawang, Gamping, Sleman, Yogyakarta
Telp. : (0274) 6499526
Fax. : (0274) 6499526
Email : kholida.hanum@combiphar.id

Perihal : Jawaban Permohonan Ijin Penelitian
Nomor : 9/COM/IX/2020
Kepada YTH
Ketua Program Studi Manajemen
Program Magister Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia
Di Tempat

Dengan Hormat

Berdasarkan Surat Permohonan Dari Program Magister Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Nomor : 9/COM/IX/2020 tanggal 6 September 2020 Perihal Permohonan Ijin Penelitian Dari :

Nama : Nur Ainun Nasution
NIM : 17911072
Universitas : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Jurusan : Magister Manajemen

Bersama ini kami sampaikan dengan hormat bahwa kami dapat menerima permohonan tersebut agar pelaksanaan penelitian ini dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Demikian kami sampaikan atas perhatianya kami ucapkan terimakasih.

Hormat Kami

Kholida Hanum
Combiphar Yogyakarta

Branch office :
Jl.Wates KM 5.5 Bodeh, Ambarketawang,Gamping, Sleman,Yogyakarta
Phone : (0274) 6499526 Fax. (0274) 6499526 / 6499529,. Email : atik.handayani@combiphar.com

combiphar
Championing A Healthy Tomorrow

Office : Jl. Wates KM 5.5 Bodeh, Ambarketawang, Gamping, Sleman, Yogyakarta
Telp. : (0274) 6499526
Fax. : (0274) 6499526
Email : kholida.hanum@combiphar.id

Surat Keterangan
Nomor: 9/COM/IX/2020

Yang bertanda tangan di dibawah ini:

Nama : Kholida Hanum
NIK : 18816
Jabatan : Area Manager PT Combiphar
Unit Kerja : PT Combiphar Cabang Yogyakarta

Menerangkan bahwa Mahasiswa/ Mahasiswi di bawah ini:

Nama : Nur Ainun Nasution
NIM : 17911072
Universitas : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Jurusan : Magister Manajemen

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian Tugas Akhir S2 di PT Combiphar CabangYogyakarta yang dilaksanakan pada bulan September 2020.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Yogyakarta, 9 September 2020

Kholida Hanum
Combiphar Yogyakarta

Branch office :
Jl.Wates KM 5.5 Bodeh. Ambarketawang, Gamping, Sleman, Yogyakarta
Phone : (0274) 6499526 Fax. (0274) 6499526 / 6499529,. Email : stik.handayani@combiphar.com