

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Kepuasan Kerja

2.1.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah konstruk penting dalam psikologi organisasi, yang merupakan keadaan emosional positif yang berasal dari evaluasi keseluruhan terhadap pekerjaan. Peneliti akademis dan manajer menunjukkan minat pada kepuasan kerja dari tiga perspektif. Self-Determination Theory (SDT) merupakan teori motivasi yang menjelaskan bahwa perilaku dan kesejahteraan individu dipengaruhi oleh terpenuhinya tiga kebutuhan dasar, yaitu *autonomy* (otonomi), *competence* (kompetensi), dan *relatedness* (keterhubungan). Ketika ketiga kebutuhan tersebut terpenuhi, individu cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi, serta tingkat kepuasan yang lebih baik dalam pekerjaannya (Ryan et al., 2000). Pada perspektif pertama, kepuasan kerja dipandang sebagai faktor penting yang memprediksi hasil organisasi, seperti komitmen organisasi dan pergantian karyawan. Perspektif kedua menganggap kepuasan kerja sebagai konsekuensi dari kondisi organisasi, seperti dukungan sosial, kepemimpinan, dan karakteristik tugas. Perspektif ketiga tentang kepuasan kerja berkaitan dengan temperamen karyawan yang dipengaruhi oleh sifat-sifat individu (Jang et al., 2023). Dimana kepuasan kerja merupakan sebagai pikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang, yaitu sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Rahmawati et al.,

2025). Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan emosional pekerja, di mana terdapat titik keselarasan antara layanan yang diberikan oleh pekerja dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Adapaun indikator dari kepuasan kerja : (1) Upah, (2) Pekerjaan, (3) Kesempatan Promosi, (4) Penyelia, (5) Rekan Kerja. Maka dari itu, seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan Kepuasan Kerja karyawannya.

2.1.1.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan yang dianggap penting telah dikerjakan oleh mereka (Di dalam jurnal Masripah, 2016, Luthans). Menyatakan ada tiga dimensi kepuasan kerja yang berlaku umum yaitu:

1. Kepuasan kerja menjadi respon emosional terhadap situasi pekerjaan. Hal itu tidak dapat dilihat, hanya bisa disimpulkan.
2. Kepuasan dalam bekerja sering kali tergantung pada seberapa baik hasil yang dicapai bisa memenuhi atau bahkan melebihi apa yang diharapkan. Misalnya, jika seorang anggota tim merasa bahwa mereka bekerja lebih keras dibandingkan orang lain di bagian tersebut namun mendapatkan ganjaran yang lebih sedikit, mereka bisa merasa tidak senang terhadap atasan, pekerjaan, atau teman sejawat, sehingga merasa tidak puas. Di sisi lain, jika mereka merasa diperlakukan dengan baik dan gajinya adil, maka mereka biasanya memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan dan akan merasa senang dengan pekerjaan itu.

3. Kepuasan kerja memberikan karakteristik penting dari pekerjaan tentang karyawan mana yang memiliki respon afektif terhadap pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), gaji atau imbalan yang sepadan (*pay*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), supervise atau atasan (*supervision*), dan rekan kerja (*coworkers*).

2.1.1.3 Faktor Faktor Kepuasan Kerja

Menurut, (Sutrisno. et al., 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang Kepuasan Kerja, baik bagi karyawan. keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan Kepuasan Kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan Kepuasan Kerja karyawan.

5. Pengawasan Sekaligus atasanya.

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *Turn Over*.

6. Faktor instrisik dari pekerjaan.

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja.

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Dalam penelitian diatas menyatakan dari faktor kepuasan kerja memiliki 10 faktor dari hal tersebut bahwa point nomor 5 yaitu pengawasan sekaligus atasan bisa mempengaruhi kepuasan kerja terhadap kepemimpinan di sebuah perusahaan tersebut. Dikarenakan kepemimpinan memberikan rasa yang nyaman tidaknya terhadap semua bawahanya. Dan dalam penelitian ini akan dilihat dari kepemimpinan yang autentik.

2.1.1.4 Dampak Kepuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja tidak hanya meliputi variabel kerja, hingga kerja dan perpindahan, tetapi juga variabel non-kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup (Priansa, 2017). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui pengaruh tidak langsung. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan meningkatnya motivasi kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian juga mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja dan kinerja cenderung lebih tinggi pada organisasi yang memberikan apresiasi atau penghargaan atas prestasi kerja dibandingkan dengan organisasi yang tidak menerapkan sistem penghargaan. Oleh karena itu, karyawan yang mampu

menunjukkan kinerja yang baik dan memperoleh penghargaan atas kontribusinya akan merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. (Robin, 2015) Menyatakan bahwa produktivitas kerja memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Ketika karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara optimal dan menunjukkan produktivitas yang tinggi, perusahaan umumnya akan memberikan apresiasi atau penghargaan atas hasil kerja tersebut. Kondisi ini dapat meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasa senang dan puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja, maka produktivitas kerjanya berpotensi mengalami penurunan.

2.1.2 Kepemimpinan Autentik

2.1.2.1 Definisi Kepemimpinan Autentik

Menurut teori kepemimpinan autentik, pemimpin autentik menunjukkan transparansi, membimbing organisasi mereka dari perspektif moral dan etika, serta memimpin pengikut dengan autentik dan integritas. Kepemimpinan autentik mendorong hasil psikologis positif melalui pola perilaku kepemimpinan, seperti suasana etis, kesadaran diri yang tinggi, dan perspektif moral yang terinternalisasi (Walumbwa et al., 2008). Kemudian, hal ini mendorong pengolahan informasi yang lebih seimbang dan memungkinkan para pemimpin dalam membangun hubungan yang transparan bersama pengikut mereka (Jang et al., 2023).

Kepemimpinan autentik terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan dan autentik. Dimana menurut kamus besar Indonesia, autentik berarti dapat dipercaya, asli, tulen, sah. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan dalam situasi tertentu. Definisi kepemimpinan autentik mengacu pada pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada keaslian, integritas, dan kohesi antara pemimpin dan pengikutnya. Secara khusus, kepemimpinan autentik melibatkan kesadaran diri yang mendalam, pemahaman yang jujur tentang nilai-nilai dan kepercayaan pribadi, serta kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dengan pengikut. Mendefinisikan pemimpin autentik sebagai pemimpin yang sangat sadar terhadap dirinya (*deeply aware*) dalam berpikir dan bertindak, serta dipersepsi orang lain sebagai orang yang sadar terhadap nilai-nilai moral dirinya dan orang lain; berwawasan luas dan memiliki kekuatan; sadar konteks di mana sedang berada; merasa yakin, memiliki harapan, optimisme, ketangguhan, dan karakter moral yang tinggi (Walumbwa et al., 2008). Pemimpin autentik dapat selalu merasa yakin, bahwa mereka memiliki harapan, optimis, tangguh, transparan, bermoral, berorientasi masa depan, dan memberikan prioritas untuk mengembangkan pengikutnya menjadi pemimpin.

2.1.2.2 Dimensi Dimensi Kepemimpinan autentik

Empat dimensi Kepmimpinan Autentik adalah kesadaran diri, transparansi hubungan, pemrosesan seimbang, dan perspektif moral yang diinternalisasi (Walumbwa et al., 2008).

1. Kewaspadaan diri (*Self-awareness*), proses ketika pemimpin mengetahui dirinya sendiri, kekuatan, kelemahan, dan memengaruhi orang lain. Bagian dari keseluruhan ini menggambarkan nilai, jati diri, emosi, motivasi, tujuan, dan mengetahui dalam memberikan kesadaran akan perasaannya sendiri.
2. Pengelolaan berimbang (*Balanced-Processing*) Sebelum membuat keputusan, menganalisis semua informasi yang berguna sesuai dengan kenyataan yang ada. Menganalisis fakta, data eksternal dan self-referential. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak melebih-lebihkan atau mengabaikan informasi, serta secara objektif menganalisis data penting sebelum membuat keputusan. Hal tersebut memungkinkan pemimpin untuk menghindari bias. Komponen ini dipandang autentik karena pemimpin terbuka mengenai perspektif dan juga objektif dalam mempertimbangkan perspektif orang lain.
3. Transparansi hubungan (*Relational transparency*), merupakan pembagian secara terbuka mengenai pemikiran pemimpin, dan perasaan pemimpin pada karyawannya. Menjaga hubungan pemimpin dengan karyawan dengan berdasarkan ketulusan dan kejujuran. Transparansi hubungan terjadi apabila pemimpin membagikan perasaan, motivasi, dan keinginan hatinya dengan orang lain dengan cara yang tepat. Hal tersebut termasuk dengan menunjukkan sisi positif dan negatif dari pimpinan sendiri kepada karyawannya. Inti dari komponen ini adalah komunikasi yang terbuka dan nyata dalam sebuah hubungan.

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

2.1.2.3 Dampak Kepemimpinan Autentik

1. Meningkatkan kepuasan karyawan

Pemimpin yang autentik lebih bersikap jujur, terbuka, dan adil sehingga karyawan merasa dihargai dan dipercaya dalam organisasi. Kondisi tersebut menghadirkan atmosfer kerja yang mampu menumbuhkan rasa puas karyawan atas pekerjaannya. Temuan studi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan autentik berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja melalui kepekaan pimpinan terhadap kebutuhan bawahan serta terciptanya hubungan kerja yang harmonis. (sihotang & Maria, 2024).

2. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan autentik juga berdampak pada peningkatan kinerja seorang karyawan. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi dan konsisten dengan nilai moralnya mampu memberikan inspirasi kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal. Ketika karyawan merasa dipimpin oleh pemimpin yang dapat dipercaya,

mereka memiliki motivasi kerja yang jauh lebih tinggi sehingga berdampak untuk peningkatan kinerja (Saputra et al., 2025).

3. Meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin

Kepemimpinan autentik menekankan transparansi dan kejujuran sehingga mampu membangun kepercayaan (*trust*) antara pemimpin dan bawahan. Ketika karyawan mempercayai pemimpinnya, hubungan kerja menjadi lebih harmonis dan komunikasi organisasi menjadi lebih efektif. Kepercayaan tersebut mendorong karyawan untuk lebih terbuka, bekerja sama, dan memiliki komitmen yang kuat pada organisasi.

2.1.3 Sistem Pengukuran Kinerja

2.1.3.1 Definisi Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja sangat penting dalam keberhasilan organisasi. Sistem ini meningkatkan pemahaman karyawan tentang peran mereka, menstandarisasi tujuan kinerja di berbagai peran dalam organisasi (Presbitero dan Teng-Calleja, 2019, dalam jurnal Jang et al., 2023), dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan setiap karyawan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang (Nankervis dan Compton, 2006, dalam jurnal Jang et al., 2023).

Pengukuran Kinerja adalah topik yang seri dibahas tetapi jarang didefinisikan (Neely et al., 2005). Setelah komentar mereka mengenai definisi (Neely et al., 2005). Melanjutkan untuk mengusulkan definisi pengukuran kinerja, ukuran kinerja, dan sistem pengukuran kinerja.

2.1.3.2 Dimensi Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja (PMS) adalah sistem yang digunakan pada organisasi untuk mengukur, memantau, dan mengevaluasi kinerja organisasi dan individu berdasarkan indikator tertentu. Sistem ini membantu manajemen dalam mengendalikan aktivitas organisasi dan memastikan bahwa tujuan strategis dapat tercapai secara efisien. Dalam penerapannya, sistem pengukuran kinerja terdiri dari beberapa dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dan individu.

A. Dimensi Keuangan (Pandangan Keuangan)

Salah satu dimensi utama dalam sistem pengukuran kinerja adalah dimensi keuangan, yang berfokus pada pencapaian tujuan finansial perusahaan. Dimensi ini menilai sejauh mana organisasi mampu mengendalikan biaya, menghasilkan keuntungan, meningkatkan pendapatan, dan meningkatkan nilai perusahaan. Tingkat profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, dan pengembalian investasi adalah indikator yang sering digunakan dalam dimensi ini. Bagaimana sebuah perusahaan mengelola sumber dayanya dengan baik adalah alasan mengapa aspek keuangan sangat penting. Studi terbaru menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berbasis keuangan masih sangat penting untuk mengevaluasi keberhasilan suatu organisasi. Namun, untuk mendapatkan gambaran kinerja yang lebih lengkap, pengukuran kinerja berbasis keuangan harus dikombinasikan dengan pengukuran non-keuangan (Nguyen et al., 2020).

B. Dimensi Pelanggan (Customer Perspective)

Dalam sistem pengukuran kinerja modern, kepuasan pelanggan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi, dan dimensi pelanggan menunjukkan seberapa baik organisasi bisa memenuhi sebuah kebutuhan dan harapan pada pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kualitas layanan, dan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan adalah beberapa indikator yang digunakan dalam dimensi ini. Perusahaan yang mampu memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan cenderung mempunyai kinerja yang baik dalam jangka panjang.

Pengukuran kinerja yang mempertimbangkan pendapat pelanggan dapat meningkatkan pelayanan dan memperkuat hubungan antara perusahaan dan pelanggan (Sardi et al., 2021).

C. Dimensi Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning*)

Dimensi belajar dan perkembangan berhubungan dengan kapasitas organisasi dalam meningkatkan keterampilan sumber daya manusia, teknologi, serta sistem organisasi. Dimensi ini memusatkan perhatian pada pengembangan karyawan, inovasi, serta peningkatan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Indikator yang dipakai mencakup tingkat pelatihan staf, peningkatan keterampilan, kepuasan kerja karyawan, serta kapasitas organisasi dalam

menghasilkan inovasi. Organisasi dengan sistem pembelajaran yang efektif akan lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan dan terus meningkatkan kinerja. Bahwa aspek pembelajaran dan pertumbuhan memiliki peran krusial dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan sistem pengukuran kinerja di dalam organisasi (Nguyen et al., 2020).

2.1.3.3 Faktor Sistem Pengukuran Kinerja

Faktor faktor dari Sistem Pengukuran Kinerja menurut (Susanti et al., 2021):

1. Ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan terbukti dipengaruhi oleh kepemimpinan autentik, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian ini. Hal tersebut terjadi karena kepemimpinan yang autentik mengedepankan perhatian pada kebutuhan staf dan membina relasi kerja yang sehat, sehingga tercipta ekosistem kerja yang memuaskan. Jika indikator atau standar kinerja tidak dirumuskan secara jelas, maka pegawai akan mengalami kesulitan dalam memahami prioritas kerja dan tujuan organisasi. Akibatnya, sistem pengukuran kinerja tidak dapat memberikan gambaran yang akurat mengenai tingkat pencapaian kinerja yang sebenarnya.

2. Ketidapahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan.

Ketidapahaman pegawai terhadap kinerja yang diharapkan muncul ketika organisasi tidak menyampaikan target, indikator, atau standar kinerja secara efektif kepada karyawan. Kondisi ini dapat menyebabkan pegawai tidak mengetahui secara pasti apa yang harus dicapai dalam pekerjaannya. Dampaknya, pegawai

mungkin bekerja tanpa arah yang jelas jadi hasil kerja yang diperoleh tidak sesuai ekspektasi dengan tujuan kedepan.

3. Ketidakakuratan instrumen pengukuran kinerja.

Instrumen pengukuran kinerja yang tidak akurat bisa menyebabkan hasil evaluasi kinerja menjadi kurang valid. Hal ini dapat terjadi apabila indikator yang digunakan tidak relevan dengan pekerjaan yang diukur atau metode pengukuran yang digunakan tidak mampu menggambarkan kinerja secara objektif. Ketika alat ukur kinerja tidak tepat, maka keputusan yang diambil berdasarkan hasil pengukuran tersebut berpotensi menjadi kurang tepat.

4. Ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja.

Kurangnya perhatian pimpinan terhadap pengelolaan kinerja dapat menghambat efektivitas sistem pengukuran kinerja dalam organisasi. Pimpinan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa sistem pengukuran kinerja diterapkan secara konsisten serta digunakan sebagai dasar dalam evaluasi dan pengambilan keputusan. Apabila pimpinan tidak menunjukkan komitmen dalam mengelola kinerja, maka sistem pengukuran kinerja cenderung tidak berjalan optimal dan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

2.1.3.4 Dampak dari Sistem Pengukuran Kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Beuren et al., 2021) penerapan sistem pengukuran kinerja yang sesuai dapat berdampak pada berbagai aspek dalam sebuah organisasi, khususnya kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

1. Meningkatkan Kepuasan Pekerja Karyawan

Sistem evaluasi kinerja yang terbuka bisa membuat kepuasan kerja meningkat dikarenakan mereka mengetahui cara penilaian dan penghargaan atas kinerja mereka. Saat indikator kinerja disusun dengan objektif dan komunikatif, karyawan merasa diperlakukan dengan adil, yang meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan sistem pengukuran kinerja yang efektif dapat mempunyai pemahaman yang jelas tentang tujuan pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Meningkatkan Efektivitas Organisasi

Sistem Pengukuran Kinerja mendukung organisasi dalam mengawasi pencapaian tujuan serta menilai hasil kerja secara terstruktur. Dengan indikator kinerja yang dapat diukur, manajemen dapat mengevaluasi apakah strategi organisasi telah berjalan sesuai rencana. Dengan demikian, organisasi dapat lebih mudah melakukan perbaikan terhadap aktivitas kerja yang tidak efisien, sehingga dapat meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

3. Mendukung Proses Pengambilan Keputusan Manajerial

Data yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh seorang manajer sebagai landasan dalam membuat keputusan strategis. Informasi kinerja yang ada mendukung manajer dalam menilai kebijakan yang sudah dilaksanakan serta menetapkan tindakan yang sesuai untuk memperbaiki efisiensi organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Employee participation In performance measurement system: focusing on job satisfaction and leadership</i> ” (Soojeen Jang and Yanghon Chung Hosung Son, 2023)	Variabel Independen: 1.Kepemimpinan autentik Variabel Dependen: 1.Kepuasan Kerja Variabel Moderator: 1.Partisipasi Karyawan (H1,H2,H3,H4)	1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain <i>cross-sectional survey</i> . 2. Data dikumpulkan dari 322 karyawan.Penelitian ini menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan software SPSS 20.0 dan AMOS 20.0.	1. Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui partisipasi karyawan dalam sistem pengukuran kinerja. 2. Mediasi yang terjadi bersifat parsial, yang berarti kepemimpinan autentik tetap memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja meskipun jalur melalui partisipasi PM juga signifikan.
2.	<i>The effect of authentic leadership and psychological</i>	Variabel Independen:1.Authentic Leadership	1. Metode Pendekatan: Kuantitatif. Penelitian ini	1. Authentic leadership (kepemimpinan autentik) dan

	<i>capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction.</i> (Wirawan Hilman, Jufri M, Saman A., 2023)	(Kepemimpinan Autentik) 2. <i>Psychological Capital</i> atau <i>PsyCap</i> (Modal Psikologis) Variabel Dependen: <i>Work Engagement</i> (Keterikatan Kerja) Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction</i> (Kepuasan Kerja) (H1)	menggunakan model <i>Job Demands-Resources (JD-R)</i> sebagai landasan teoretis. 2. Pengumpulan Data: Menggunakan teknik pengumpulan data survei/kuesioner dalam tiga gelombang (<i>three-wave data collection technique</i>). Pendekatan tiga waktu yang berbeda ini dilakukan secara khusus untuk mengurangi dan menghindari bias metode umum (<i>common method bias</i>).	psychological capital (modal psikologis) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung dalam memprediksi work engagement (keterikatan kerja) karyawan. 2. <i>job satisfaction</i> (kepuasan kerja) terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan modal psikologis terhadap keterikatan kerja.
3.	<i>Effects of the Authentic Leadership Style on Job Satisfaction in Subordinate Employees.</i> (Theod	1. Variabel Independen: Kepemimpinan Autentik 2. Variabel Dependen: Kepuasan terhadap rekan	1. Penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan menggunakan model regresi logistik.	1. Hasil dari penelitian ini gaya kepemimpinan autentik terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan rekan

	osia Yvette Pope, 2018)	kerja,Kepuasan kerja,Kepuasan terhadap tugas,Kepuasan terhadap pemimpin. (H1)		kerja dan kepuasan kerja.
4.	Pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. (Alfi Noor Hidayati, 2021)	Variabel Dependent yaitu: 1.Kinerja karyawan Variabel Independent:1.Iklim organisasi. 2.Kepemimpinan autentik. Variabel Mediasi:1.Kepuasan kerja. (H2)	1. Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif dengan skala likert 4 tingkatan. 2.Teknik pengambilan sampel menggunakan metode <i>purposive sampling</i> . 3.Peneliti menggunakan metode statistik <i>partial Least Square (PLS)</i> .	1. Kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan.
5.	Anteseden kepuasan kerja pada karyawan sektor ketenagakerjaan . (Clement Arphine Gading Armunanto1, Justine	1.Variabel Independen:Kepemimpinan autentik. 2.Variabel Dependent:Kepuasan Kerja.	Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif dengan menggunakan SEM dan SMART pls.	1.Kepemimpinan Autentik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2.Gaya kepemimpinan autentik juga

	Tanuwijaya, Adam Maulana, Siti Wahyuni, Norzanah Mat Nor, 2024)	3. Variabel Mediasi: Partisipasi Karyawan. (H1,H2,H3)		terbukti signifikan dalam meningkatkan partisipasi karyawan. 3. Partisipasi karyawan terbukti mampu memediasi antara kepemimpinan autentik dan kepuasan kerja.
6.	<i>The Influence of Authentic Leadership and Work Environment with Job Satisfaction as a Mediating Variable on Employee Performance in Construction Company PT. XYZ</i> (Awang Pandhu Kusuma, Albert Surya Wanasida, 2025)	Variabel Independen: Kepemimpinan Otentik (Authentic Leadership) dan Lingkungan Kerja (Work Environment). Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Employee Performance). Variabel Mediating: Kepuasan Kerja (Job Satisfaction). (H1,H2,H3)	Menggunakan pendekatan PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) yang mencakup pengujian model luar (Outer Model) untuk validitas dan reliabilitas, serta model dalam (Inner Model) untuk pengujian hipotesis.	Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja & Kinerja: Tidak berpengaruh signifikan. Gaya kepemimpinan ini tidak menjadi faktor utama bagi karyawan PT XYZ yang lebih berorientasi pada hasil atau insentif. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Tidak berpengaruh signifikan. Hal ini dikarenakan karyawan cenderung fokus bekerja demi mendapatkan insentif meskipun merasa kebijakan perusahaan kurang adil atau peran kurang jelas.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan autentik bisa memengaruhi perilaku karyawan secara positif karena pemimpin autentik mendukung penentuan diri. Pemimpin autentik membangun hubungan yang terbuka terhadap pengikut, dan meningkatkan rasa nyaman mereka dalam hubungan dengan pemimpin. Karakteristik kepemimpinan autentik ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Konsisten dengan temuan sebelumnya (Jang et al., 2023). Kepuasan kerja bisa terbukti secara positif memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja (Wirawan et al., 2020).

Dalam kumpulan organisasi, persepsi seorang bawahan terhadap seorang pemimpin terutama kepemimpinan autentik dapat memengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, kepemimpinan autentik dapat meningkatkan keterikatan karyawan sehingga mendorong kepuasan kerja karyawan. Penelitian mengemukakan bahwa hubungan yang signifikan antara kepemimpinan autentik dan kepuasan kerja (Pope et al., 2018). Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja & Kinerja: Tidak berpengaruh signifikan. Gaya sebuah kepemimpinan ini tidak menjadi faktor utama bagi karyawan PT XYZ yang lebih berorientasi pada hasil atau insentif (Kusuma et al., 2025). Kepemimpinan Autentik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan autentik juga terbukti signifikan dalam meningkatkan partisipasi karyawan (Armunanto et al., 2024).

H1. Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Sistem Pengukuran Kinerja

Mereka mempertimbangkan pendapat karyawan sebelum mengambil keputusan akhir (Ahmed dkk., 2018, dalam jurnal Jang et al., 2023). Dalam membuat keputusan yangimbang dalam evaluasi kinerja, para pemimpin yang memiliki karakteristik autentik diharapkan memberikan kesempatan kepada seorang karyawan untuk memberikan saran dan masukan terhadap kekhawatiran untuk ukuran kinerja mereka. Manajer sering menghadapi masalah asimetri informasi karena karyawan memiliki banyak pengetahuan dan pengalaman tentang aktivitas organisasi. Pemimpin autentik cenderung mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan transparansi relasional. Karena pemimpin autentik menganalisis data secara objektif dan mengakui keterbatasan mereka, mereka memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pendapat dan memberikan saran mengenai sistem pengukuran kinerja mereka. Hal ini membantu pemimpin mendapatkan data yang lebih akurat dan mencerminkan upaya kerja nyata. Bahwa gaya kepemimpinan autentik terbukti signifikan dalam meningkatkan partisipasi karyawan (Armunanto et al., 2024).

H2. Kepemimpinan autentik secara positif memengaruhi partisipasi karyawan dalam Sistem Pengukuran Kinerja.

2.3.3 Pengaruh Sistem pengukuran kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Dengan demikian, partisipasi dalam PM (Performance Measures) diharapkan

dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Partisipasi kinerja karyawan dalam memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menetapkan target mereka sendiri dan merancang berbagai fitur pengukuran kinerja dalam batasan yang ditetapkan oleh atasan mereka, seperti frekuensi pengukuran, perhitungan rumus, visualisasi data, dan pembuatan laporan kinerja secara berkala (Groen et al., 2012, dalam jurnal (Jang et al., 2023). Lebih lanjut, karyawan dapat meninjau pengukuran kinerja mereka untuk memastikan upaya kerja mereka tercermin secara memadai dalam pengukuran tersebut. Oleh karena itu, dalam proses partisipasi tersebut, karyawan dapat berkontribusi dalam mengembangkan pengukuran kinerja mereka sendiri dan pada akhirnya merasakan bahwa mereka lebih dihargai di tempat kerja. Partisipasi memfasilitasi karyawan dalam mengambil peran yang lebih proaktif dalam organisasi, termasuk kapasitas untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan kegiatan pemecahan masalah. Partisipasi karyawan terbukti mampu memediasi antara kepemimpinan autentik dan kepuasan kerja (Armunanto et al., 2024).

Partisipasi ini meminimalkan ambiguitas peran dan menciptakan persepsi keadilan prosedural; karyawan merasa dihargai karena suara mereka diperhitungkan dalam sistem evaluasi yang berdampak langsung pada karier mereka. Rasa dihargai dan persepsi keadilan inilah yang menjadi pemicu utama meningkatnya kepuasan kerja (Wirawan et al., 2020). dalam penelitian ini walaupun berfokus pada keterikatan kerja, penelitian ini mendukung bahwa elemen-elemen partisipatif dan psikologis di lingkungan kerja berkontribusi pada kepuasan kerja.

H3. Partisipasi karyawan dalam sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja mereka.

2.3.4 Pengaruh Sistem pengukuran kinerja sebagai pemediasi hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja

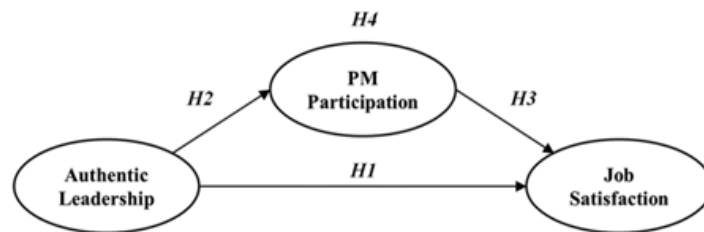
Secara keseluruhan, hal ini menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan autentik para pemimpin akan meningkatkan sistem pengukuran kinerja dalam partisipasi pengukuran kinerja karyawan, dan individu yang berpartisipasi dalam mengembangkan ukuran kinerja mereka akan memiliki kepuasan kerja yang lebih baik. Dengan hal ini, pemimpin autentik akan mendorong partisipasi Pengukuran kinerja dalam sistem pengukuran karyawan untuk membina hubungan interpersonal yang bisa transparan, dan positif, lalu dapat meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, kami berteori bahwa pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh partisipasi PM (Jang et al., 2023).

Selain itu, investigasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja juga menunjukkan bahwa variabel ini memainkan peran penting dalam membentuk kinerja dan sikap karyawan. Dalam (Armunanto et al., 2024) bahwa Partisipasi pengukuran kinerja karyawan terbukti dapat memediasi antara kepemimpinan autentik dan kepuasan kerja.

H4. Partisipasi pengukuran Kinerja karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan kepuasan kerja mereka.

2.4 Kerangka Penelitian

Penelitian ini akan menguji penelitian yang menjelaskan hubungan antara tiga variabel utama, yaitu Authentic Leadership, pengukuran kinerja karyawan (*Performance Measurement Participation*), dan Job Satisfaction. Dengan menggunakan kerangka yang disusun oleh (Jang et al., 2023) sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka penelitian

Sumber : Jang et al, 2022