

**EFEK INTERAKSI KEPEMIMPINAN OTENTIK – KEPERCAYAAN
PADA PIMPINAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA TENAGA PENDIDIKAN DAN KEPENDIDIKAN
STAI AT-TAHDZIB JOMBANG**

Oleh:

Moh. Ulumuddin

mohammadulumuddin@gmail.com

Sekolah Tinggi Agama Islam At-Tahtdzib

Ali Audah

aliaudah79@gmail.com

Sekolah Tinggi Agama Islam At-Tahtdzib

ABSTRACT

This study examines employee job satisfaction through authentic leadership practices, organizational-trust in leader and interaction between the two. The study was conducted at the STAI At-Tahtdzib Jombang and took 23 educator and adminsitration staff randomly as sample of the study. The data were analyzed by simple regression analysis, multiple regression analysis and moderate regression analysis. The analysis shows authentic leadership has a positive effect on job satisfaction. The positive influence of authentic leadership on job satisfaction is lost when multiple and interacts with organizational-trust in leader. Organizational-trust in leader has a positive effect on job satisfaction. The positive effect of organizational-trust in leader on job satisfaction does not disappear when multiple and interacts with authentic leadership. Organizational-trust in leader has no effect of strengthening or weakening the influence of authentic leadership on job satisfaction. The interaction between authentic leadership and trust in organizational leadership has no effect on job satisfaction.
Key Word : Leadership, Authentic, Organization, STAI At-Tahtdzib

PENDAHULUAN

Organisasi membutuhkan pemimpin yang memimpin dengan tujuan, nilai-nilai, dan integritas; pemimpin yang membangun keabadian organisasi, memotivasi anggota untuk menyediakan layanan pelanggan (masyarakat) yang unggul, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi pemegang saham (dan pemangku kepentingan).¹

Anggota organisasi yang menganggap pemimpin sebagai otentik, terbuka, jujur dan melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, anggota merespon positif pekerjaannya, memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan kepercayaan diri

¹ Bill George, *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*, 1st ed (San Francisco: Jossey-Bass, 2003).

yang lebih besar dalam manajemen.² Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan otentik Avolio³. untuk memprediksi kepuasan kerja.

Menurut teori kepemimpinan otentik, pemimpin yang otentik menarik pengalaman hidup, kapasitas psikologis (misalnya harapan, optimisme, ketahanan, dan kehandalan diri), perspektif moral yang sehat, dan iklim organisasi yang mendukung untuk menghasilkan kesadaran diri dan pengaturan diri yang lebih besar pada perilaku positif. Hal ini akan mendorong otentisitas dan pengembangan pemimpin itu sendiri beserta bawahannya, sehingga menghasilkan kesejahteraan, keaslian dan kinerja berkelanjutan.⁴

Menurut Avolio *et al.*⁵ kepemimpinan otentik adalah pola perilaku pemimpin yang transparan, etis dan mendorong keterbukaan saat berbagi informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan dan menerima masukan dari bawahan. Pemimpin otentik membangun kepercayaan dan kesehatan lingkungan kerja melalui empat komponen utama, yaitu: 1) proses yang seimbang; 2) relasi yang transparan; 3) internalisasi perspektif moral, dan; 4) kesadaran diri. Pemimpin otentik sebelum membuat keputusan penting, menggunakan proses yang seimbang dengan meminta masukan dan sudut pandang yang adekuat dari bawahan, baik positif maupun negatif. Pemimpin otentik menekankan keterbukaan dan kejujuran (transparansi relasional) yang mendorong orang lain mengemukakan gagasan, tantangan, dan pendapatnya. Pemimpin otentik memiliki standar perilaku etis dan moral yang tinggi (internalisasi perspektif moral) dan memiliki kesadaran diri dengan memahami tidak hanya kekuatan dan keterbatasan diri sendiri, tetapi juga bagaimana mempengaruhi orang lain.

Avolio *et al.*⁶ menyatakan dengan komponen proses yang seimbang, relasi yang transparan, internalisasi perspektif moral dan kesadaran diri, pemimpin otentik memfasilitasi kualitas hubungan yang tinggi dengan bawahan. Hubungan yang tinggi membuat karyawan terlibat aktif dalam kegiatan kerja. Keterlibatan aktif menghasilkan kepuasan kerja dan produktivitas yang lebih besar dan kinerja yang lebih tinggi.

Teori kepemimpinan otentik mengemukakan model pemimpin otentik dan dukungan determinasi-diri (*self-determination*) dari bawahan. Determinasi-diri adalah otonomi atau keleluasaan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan

² Carol A. Wong dan Greta G. Cummings, "The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff," *Journal of Leadership Studies* 3, no. 2 (2009): h. 6-27, <https://doi.org/10.1002/jls.20104>.

³ Bruce J. Avolio dkk., "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors," *The Leadership Quarterly* 15, no. 6 (Desember 2004): 801-23, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>.

⁴ Bruce J. Avolio dan William L. Gardner, "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership," *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (Juni 2005): 315-38, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.

⁵ Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, dan Todd J. Weber, "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions," *Annual Review of Psychology* 60, no. 1 (Januari 2009): 421-49, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.

⁶ Avolio dkk., "Unlocking the Mask."

cara-cara yang dipilih, termasuk membuat keputusan tentang metode kerja, prosedur, kecepatan, dan usaha.⁷

Pemimpin otentik mengembangkan motivasi dan determinasi diri bawahan dengan cara: 1) menciptakan kondisi atau struktur yang memfasilitasi komunikasi dua arah dan otonomi bawahan; 2) membina dan memberi umpan balik yang konstruktif; 3) mengakui sudut pandang dan kepentingan bawahan, dan; 4) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.⁸

Konsep kepemimpinan otentik relatif baru, tetapi sudah ada beberapa studi empiris yang menghubungkan kepemimpinan otentik dengan sikap dan hasil kerja dengan sampel dari berbagai bidang seperti industri, keuangan dan ritel. Diantaranya adalah hubungan positif kepemimpinan otentik dan kinerja,⁹ *organizational citizenship behavior/OCB*,¹⁰ pemberdayaan psikologis,¹¹ kepercayaan manajemen,¹² komitmen organisasi,¹³ dan keterlibatan kerja.¹⁴

Kepercayaan (*Trust*) menjadi pusat komunikasi pimpinan. Atribut yang mempengaruhi *trust* anggota organisasi pada pimpinan adalah: (1) berkata benar, dan: (2) mempersilahkan (mengijinkan) (*keeping promises*). Anggota organisasi melihat pimpinan sebagai orang yang dapat dipercaya (*trustworthy*) ketika berkomunikasi secara akurat dan dapat menerima masukan.¹⁵ Para peneliti telah menunjukkan *trust* terdiri dari dua dimensi yang berbeda, yaitu *affective* dan *cognitive-trust*.¹⁶ Penelitian ini mengkaji pengaruh kepercayaan pada pimpinan organisasi terhadap kepuasan kerja melalui: (1) perasaan bawahan, yaitu lebih nyaman terlibat dalam pertukaran dan perhatian timbal balik dengan atasan (*affective-trust in leader*), dan; (2) melalui pemimpin, bawahan mengembangkan persepsi positif tentang integritas, kompetensi dan keandalan pemimpin (*cognitive-trust in leader*).

⁷ Kenneth W Thomas dan Betty A Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation," t.t., 17.

⁸ Lois E. Tetrick, "The Motivating Potential of Leader Behaviors: A Comparison of Two Models," *Journal of Applied Social Psychology* 19, no. 11 (Agustus 1989): 947-58, <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1989.tb01231.x>.

⁹ Fred O. Walumbwa dkk., "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†," *Journal of Management* 34, no. 1 (Februari 2008): 89-126, <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.

¹⁰ Claudia Peus dkk., "Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms," *Journal of Business Ethics* 107, no. 3 (Mei 2012): 331-48, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>.

¹¹ Walumbwa dkk., "Authentic Leadership."

¹² Rachel Clapp-Smith, Gretchen R. Vogelgesang, dan James B. Avey, "Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15, no. 3 (Februari 2009): 227-40, <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>.

¹³ Peus dkk., "Authentic Leadership."

¹⁴ Walumbwa dkk., "Authentic Leadership."

¹⁵ Omer Erdem Kocak, "How to Enable Thriving at Work through Organizational Trust," *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)* 5, no. 4 (20 Juli 2016): 40-52, <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i4.580>.

¹⁶ Weichun Zhu dkk., "Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects: Do Different Types of Trust Make a Difference?," *The Leadership Quarterly* 24, no. 1 (Februari 2013): 94-105, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>.

Pimpinan yang dipersepsi memperlakukan bawahan dengan sangat hormat menunjuk *affective-trust*. Bawahan yang memiliki *affective-trust* hormat, menerima bimbingan dan arahan atasan, karena merasa dihormati dan diperlakukan adil. Koneksi interpersonal memperkuat nilai dan perasaan hormat bawahan dan berimbang balik membantu atasan, serta mempertinggi orientasi atasan di tempat kerja. *Cognitive-trust* didorong oleh pengetahuan. Atasan akan dianggap sebagai orang yang dapat dipercaya (*trustworthy*) ketika bawahan diperlakukan adil dalam kebijakan dan prosedur. Pengetahuan tentang kebijakan dan prosedur yang adil dilaksanakan oleh atasan akan mengarah pada kepercayaan berbasis pengetahuan (*knowledge-based trust*). Pimpinan yang dianggap adil akan diterima sebagai otoritas yang memiliki legitimasi. Bawahan akan berinteraksi dengan atasan dan cenderung menerima permintaan dan instruksi pimpinan.¹⁷

Affective dan *cognitive-trust* dengan demikian secara teoritis akan berlaku sebagai prediktor kepuasan kerja bawahan. Bawahan yang *trust* pada pimpinan akan lebih merasakan kepuasan kerja, karena bawahan dapat menerima kehadiran pimpinan yang dapat dipercaya, dan karena bawahan tidak mengalami ganjalan dalam hubungan dengan pimpinan. Pimpinan yang berpotensi untuk memiliki *trust* adalah pemimpin otentik, yaitu pemimpin yang memiliki kesadaran diri, mampu mengelola informasi secara seimbang, transparan dalam relasi, berperilaku otentik dan memiliki integritas. Bawahan yang bekerja di bawah pemimpin otentik dan memiliki *trust* akan lebih merasakan kepuasan kerja secara keseluruhan, puas pada rekan kerja, puas pada atasan, puas pada kebijakan kantor, puas pada gaji dan promosi. Interaksi antara kepemimpinan otentik dengan *affective* dan *cognitive-trust in leader* akan lebih memuaskan bawahan dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Menurut Fields¹⁸ kepuasan kerja adalah reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaan berdasarkan berbagai elemen. Dua studi meta-analisis kepuasan kerja mengkonfirmasi hubungan signifikan kepuasan kerja dan komunikasi pengawasan¹⁹ dan hubungan pemimpin.²⁰ Cummings *et al.*²¹ secara sistematis mengkaji gaya kepemimpinan relasional seperti, transformasional, resonansi, dan gaya kepemimpinan mendukung dan laporan hasil kerja berhubungan dengan

¹⁷ Jr. Fricker, Ronald, D., W.W. Kulzy, dan D.J.Y. Combs, *Exploring the Integrative Model of Organizational Trust as a Framework for Understanding Trust in Government* (Calhoun, 2013), <https://calhoun.nps.edu/handle/10945/38723>.

¹⁸ Carol A. Wong dan Heather K.S. Laschinger, "Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment," *Journal of Advanced Nursing* 69, no. 4 (April 2013): 947–59, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>.

¹⁹ Ingrid Begat, Bodil Ellefsen, dan Elisabeth Severinsson, "Nurses' Satisfaction with Their Work Environment and the Outcomes of Clinical Nursing Supervision on Nurses' Experiences of Well-Being - a Norwegian Study," *Journal of Nursing Management* 13, no. 3 (Mei 2005): 221–30, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2004.00527.x>.

²⁰ Hong Lu, Alison E. While, dan K. Louise Barriball, "Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review," *International Journal of Nursing Studies* 42, no. 2 (Februari 2005): 211–27, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>.

²¹ Greta G. Cummings dkk., "Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work Environment: A Systematic Review," *International Journal of Nursing Studies* 47, no. 3 (Maret 2010): 363–85, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>.

peningkatan kepuasan kerja. McNeese-Smith²² menemukan hubungan praktek kepemimpinan manajer dan kepuasan kerja. Temuan penelitian Doran *et al.*²³ memperlihatkan kepemimpinan transformasional manajer berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Temuan penelitian Walumbwa *et al.*²⁴ menunjukkan hubungan positif kepemimpinan otentik dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan otentik memiliki relevansi untuk diterapkan di dalam manajemen organisasi STAI At-Taahdzib yang membutuhkan otentisitas. Ketidaksiapan operasional manajemen dan administrasi yang cenderung konstan dan bahkan meningkat setiap tahun membutuhkan kerja ekstra dan membutuhkan struktur sosial yang memungkinkan tenaga pendidikan dan kependidikan menyelesaikan pekerjaan dalam cara yang berarti. Operasional manajemen dan administrasi yang kedodoran memiliki kerentanan dalam kepuasan kerja. Misalnya, dalam persiapan akreditasi program studi maupun sekolah tinggi, tenaga pendidikan dan kependidikan bekerja ekstra, perjalanan dinas ekstra, kehadiran intensif di kampus. Tenaga pendidikan dan kependidikan juga rentan meninggalkan pekerjaan yang membutuhkan pengawasan intensif. Tenaga pendidikan dan kependidikan yang tidak puas dengan pimpinan akan lebih sering untuk tidak berada di kampus, bila tidak diawasi juga akan bekerja tidak sesuai target. Kepemimpinan otentik berperan memfasilitasi pengembangan tenaga pendidikan dan kependidikan dengan memberikan kesempatan untuk menemukan keterampilan baru yang memungkinkan otonomi, kompetensi, dan kepuasan kerja. Kepemimpinan otentik dan kepercayaan pada pimpinan organisasi secara logis dapat mempertinggi kepuasan kerja anggota organisasi yang bekerja dalam situasi tekanan yang tinggi.

Review Literatur Dan Hipotesis

Kepemimpinan Otentik Dan Kepuasan Kerja

Pemimpin otentik mengembangkan kesadaran diri dan otentisitas orang lain dengan cara memberi kesempatan untuk memperoleh ketrampilan baru yang memungkinkan otonomi, kompetensi, dan kepuasan kerja. Perilaku pemimpin yang memberdayakan dan mendukung berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja.²⁵ Kebutuhan dasar bawahan akan terpenuhi ketika ada dukungan otonomi.²⁶ Pemimpin yang mengakui perspektif bawahan, memberikan umpan balik pada bawahan dengan cara tidak manipulatif, dan mendorong inisiatif, kebutuhan dasar para bawahan kemungkinan besar akan terpenuhi.²⁷

²² Donna K. McNeese-Smith, "The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction," *Journal of Organizational Behavior* 20, no. 2 (1999): 243–59, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2243::AID-JOB8883.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2243::AID-JOB8883.0.CO;2-2).

²³ Wong dan Laschinger, "Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction."

²⁴ Walumbwa dkk., "Authentic Leadership."

²⁵ William L. Gardner dkk., "Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development," *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (Juni 2005): 343–72, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>.

²⁶ Edward L. Deci dan Richard M. Ryan, "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior," *Psychological Inquiry* 11, no. 4 (Oktober 2000): 227–68, https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.

²⁷ Edward L. Deci dkk., "Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-

Pemimpin otentik memfasilitasi motivasi otonom bawahan, tidak melindungi ego atau status, tidak merasa terancam dan lebih memberikan ruang otonomi pada bawahan, berusaha memberikan bawahan umpan balik terkait kerja dengan jujur, dan bersedia mempraktekkan apa yang dikatakan.²⁸

Pengolahan informasi seimbang, transparansi relasional, dan konsistensi antara nilai-nilai, kata-kata dan perilaku pemimpin otentik menghasilkan komitmen tinggi, dan kemauan untuk melakukan perilaku di luar peran, serta kepuasan pada atasan.²⁹ Konsepsi ini menunjukkan kepemimpinan otentik akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.³⁰

Pemimpin otentik mempengaruhi perilaku positif bawahan karena memberikan dukungan untuk mengembangkan determinasi diri,³¹ efektif mendorong motivasi intrinsik pekerja³² dan mempertinggi kepuasan kerja bawahan.³³

Hipotesis 1: Kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kepercayaan Pada Pimpinan Organisasi Dan Kepuasan Kerja

Affective-trust memiliki proses pertukaran utama dan potensi dampak pada *outcomes* yang bergantung pada tipe *trust* yang bentuknya berbasis respon. Efek utama *affective-trust* dapat lebih dipahami melalui kategorisasi *outcomes* kerja. Khususnya ketika diperiksa dalam term hubungan atasan-bawahan berbasis *affective*. Menurut teori proses pertukaran sosial, pertukaran antara supervisor dan karyawan dapat menjadi interpersonal dan berkaitan dengan tugas kerja.³⁴

Pertukaran tugas dalam hubungan atasan-bawahan dapat membuat karyawan percaya tentang konsistensi, kehandalan dan kompetensi kerja atasan. Pertukaran interpersonal membuat karyawan merasa *care* (nyaman) dengan atasan dan memperhatikan apa yang diperlihatkan oleh atasan. Perasaan *care* dikarakterisasi melalui perasaan aman dan merasa ada hubungan yang kuat.³⁵ *Affective-trust* menunjuk pada *trust* yang didasarkan atas kedekatan emosi antara dua pihak dalam sebuah relasi. Hasil dari eksibisi mutual yang sangat *care* dan

Determination,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 27, no. 8 (Agustus 2001): 930–42, <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>.

²⁸ Gardner dkk., ““Can You See the Real Me?”

²⁹ Walumbwa dkk., “Authentic Leadership.”

³⁰ Gardner dkk., ““Can You See the Real Me?”

³¹ Remus Ilies, Frederick P. Morgeson, dan Jennifer D. Nahrgang, “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes,” *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (Juni 2005): 373–94, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>.

³² Edward L. Deci, James P. Connell, dan Richard M. Ryan, “Self-Determination in a Work Organization,” *Journal of Applied Psychology* 74, no. 4 (1989): 580–90, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>.

³³ Walumbwa dkk., “Authentic Leadership.”

³⁴ Alexander Newman, Philip S. Rose, dan Stephen T. T. Teo, “The Role of Participative Leadership and Trust-Based Mechanisms in Eliciting Intern Performance: Evidence from China,” *Human Resource Management* 55, no. 1 (Januari 2016): 53–67, <https://doi.org/10.1002/hrm.21660>.

³⁵ Alice H.Y. Hon dan Lin Lu, “The Mediating Role of Trust between Expatriate Procedural Justice and Employee Outcomes in Chinese Hotel Industry,” *International Journal of Hospitality Management* 29, no. 4 (Desember 2010): 669–76, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.01.002>.

concern. *Affective-trust* baik dalam proses pertukaran sosial, kedua belah pihak saling bertukar *care* dan *concern*.³⁶ *Affective-trust* kemungkinan berpengaruh secara positif pada *outcomes* kerja, seperti kepuasan kerja. Temuan-temuan penelitian yang menjadi bukti awal akan mengarah pada proposisi *affective-trust* sebagai prediktor kepuasan kerja.

Cognitive-trust, sebagaimana *effective-trust*, juga memiliki proses pertukaran utama dan potensi dampak pada *outcomes* yang bergantung pada tipe *trust* yang bentuknya berbasis respon. Efek utama *cognitive-trust* juga dapat lebih dipahami melalui kategorisasi *outcomes* kerja. Khususnya ketika diperiksa dalam term hubungan atasan-bawahan berbasis *cognitive*. Menurut teori proses pertukaran sosial, pertukaran antara supervisor dan karyawan dapat menjadi interpersonal dan berkaitan dengan tugas kerja.³⁷

Cognitive-trust didasarkan atas evaluasi instrumental yang dilakukan oleh bawahan terhadap karakteristik atasan, seperti integritas, kompetensi, konsistensi dan kehandalan atasan.³⁸ *Cognitive-trust* mempengaruhi sikap karyawan dengan cara membuat karyawan merasa lebih yakin terhadap kemampuan dan kualifikasi atasan untuk membimbing tugas kerja.³⁹ Hal ini akan mengarahkan karyawan untuk menilai pekerjaan yang dialami dalam sorot yang mendukung dan membuat karyawan menghindari perilaku yang bermanfaat bagi organisasi.

Fakta awal menyatakan, tidak seperti *affective-trust*, *cognitive-trust* dapat juga mengarah pada ketergantungan (*overdependence*) yang berlebihan atau *reliance* bawahan pada atasan. *Overdependence* akan membuat bawahan cenderung bekerja di dalam tim tidak sebaik apabila bekerja sendiri.⁴⁰ *Cognitive-trust* kemungkinan berpengaruh negatif pada *outcomes* kepuasan kerja. Hal ini karena kinerja mensyaratkan karyawan untuk bertindak berdasarkan inisiatif sendiri dan bukan berdasarkan pada kemampuan atasan.⁴¹

Argument teoritis dan asumsi *cognitive-trust* membuat karyawan menilai pekerjaan yang dialami dalam sorot yang mendukung; menghindari perilaku yang bermanfaat bagi organisasi. Temuan-temuan penelitian yang menjadi bukti awal akan mengarah pada proposisi *cognitive-trust* sebagai prediktor kinerja kontekstual yang lebih kuat dibanding kinerja tugas akan mengarah pada proposisi *cognitive-trust* menjadi prediktor kepuasan kerja.

Hipotesis 2: Kepercayaan pada pimpinan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

³⁶ John Schaubroeck, Simon S. K. Lam, dan Ann Chunyan Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance.," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 4 (2011): 863–71, <https://doi.org/10.1037/a0022625>.

³⁷ Newman, Rose, dan Teo, "The Role of Participative Leadership and Trust-Based Mechanisms in Eliciting Intern Performance."

³⁸ Schaubroeck, Lam, dan Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance."

³⁹ Newman, Rose, dan Teo, "The Role of Participative Leadership and Trust-Based Mechanisms in Eliciting Intern Performance."

⁴⁰ Newman, Rose, dan Teo.

⁴¹ Zhu dkk., "Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects."

Efek Interaksi Kepemimpinan Otentik – Kepercayaan Pada Pimpinan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pemimpin otentik mempengaruhi kepuasan kerja bawahan dengan cara meningkatkan kadar kemampuan psikologis yang positif dari para bawahan. Pemimpin otentik meningkatkan harga diri, harapan, kepercayaan, ketahanan, dan optimisme para bawahan.⁴² Kepercayaan pada atasan meng-*capture* proses yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam hubungan imbal balik pertukaran sosial.⁴³

Kepemimpinan otentik berfokus pada pencapaian positif dan mengedepankan kepercayaan karyawan yang secara emosional menghasilkan rasa aman yang lebih tinggi dan proposisi ide yang tidak konvensional.⁴⁴ Pemimpin otentik membangkitkan *affective-trust* bawahan melalui pengembangan hubungan emosional yang sangat erat. *Affective-trust* dilabel sebagai kepercayaan yang muncul dari dalam hati (*trust from the heart*) karena lebih berorientasi relasional.⁴⁵

Berdasarkan penjelasan teoritis di atas, terdapat literatur empirik yang memeriksa bagaimana *affective-trust* mempengaruhi respon bawahan pada perilaku kepemimpinan atasan. Temuan penelitian Schaubroeck *et al.*⁴⁶ menunjukkan *affective-trust* berpengaruh positif terhadap respon perilaku bawahan pada gaya kepemimpinan yang menekankan pada partisipasi. *Affective-trust* berpengaruh pada hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja tim.

Kepemimpinan otentik secara alamiah memiliki *affective-trust* tingkat tinggi dalam diri bawahan. Hal ini karena pemimpin otentik memiliki kesadaran diri. Secara operasional, pemimpin otentik sadar akan keterbatasan bersedia untuk diskusi dan tidak segan meminta penjelasan yang sulit pada bawahan, menggunakan kekuatan sesuai dengan kapasitas jabatannya, memosisikan diri sesuai konteks tugas dan bersedia menerima pemikiran yang lebih baik. Pemimpin otentik memiliki *affective-trust* tingkat tinggi dalam diri bawahan juga karena pemimpin otentik secara operasional berperilaku otentik. Pemimpin otentik mampu berkata apa adanya meskipun pahit, konsisten antara ucapan dan perbuatan, bersedia mengambil resiko pribadi atas keputusannya, dan tidak suka mencari kesalahan orang lain.

Cognitive-trust dilabel sebagai kepercayaan yang muncul dari kepala (*trust from the head*) karena menunjuk pada persepsi bawahan pada *track record* pimpinan dan atribut terkait kerja.⁴⁷ *Cognitive-trust* berkembang sebagai hasil

⁴² Matej Černe, Marko Jaklič, dan Miha Škerlavaj, "Authentic Leadership, Creativity, and Innovation: A Multilevel Perspective," *Leadership* 9, no. 1 (Februari 2013): 63–85, <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>.

⁴³ Zhu dkk., "Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects."

⁴⁴ Avolio, Walumbwa, dan Weber, "Leadership."

⁴⁵ Jason A. Colquitt dkk., "Explaining the Justice–Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer?," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 1 (Januari 2012): 1–15, <https://doi.org/10.1037/a0025208>.

⁴⁶ Schaubroeck, Lam, dan Peng, "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance."

⁴⁷ Colquitt dkk., "Explaining the Justice–Performance Relationship."

asesmen rasional dan objektif bawahan pada karakter pimpinan, seperti kompetensi, konsistensi dan integritas.⁴⁸

Kepemimpinan otentik secara alamiah memiliki *cognitive-trust* tingkat tinggi dalam diri bawahan. Hal ini karena pemimpin otentik transparan dalam relasi. Pemimpin otentik secara operasional memiliki kekuatan untuk menolak tekanan yang bertujuan mengendalikan dirinya, memiliki integritas, memiliki identitas diri dalam peran kepemimpinan. Kepemimpinan otentik secara alamiah memiliki *cognitive-trust* tingkat tinggi dalam diri bawahan juga karena memiliki kemampuan untuk mengelola informasi secara seimbang. Secara operasional pemimpin otentik akan menyerap sumbang saran sebelum mengemukakan pendapat, memiliki kemampuan mendengar sebaik kemampuan menyampaikan pendapat, dan mampu membuat pertimbangan-pertimbangan sebelum berpendapat.

Berdasarkan argumentasi-argumentasi teoritis di atas, dapat diasumsikan kepemimpinan otentik akan berinteraksi dengan *affetive* dan *cognitive-trust in leader* untuk mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian mengajukan proposisi: interaksi kepemimpinan otentik — kepercayaan pada pimpinan organisasi akan membuat bawahan memiliki kepuasan pada pekerjaan secara keseluruhan, puas pada rekan kerja, puas pada atasan, puas pada kebijakan organisasi, puas pada gaji yang diterima dan puas pada promosi.

Hipotesis 3: Efek interaksi kepemimpinan otentik — kepercayaan pada pimpinan organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Tujuan penelitian adalah menguji bagaimanakah dinamika naik turunnya kepuasan kerja dari perspektif kepemimpinan otentik dan kepercayaan pada pimpinan organisasi. Penelitian merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*), menggunakan rancangan survey penelitian korelasional.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di STAI At-Taahdzib Jombang dengan beberapa pertimbangan, yaitu:

1. STAI At-Taahdzib adalah organisasi pendidikan tinggi yang harus memiliki dan dikenal memiliki kinerja kepemimpinan positif, baik di lingkungan kampus maupun di luar kampus. Kepemimpinan otentik adalah sumber dari berbagai bentuk kepemimpinan positif.
2. Para tenaga pendidikan dan kependidikan di lingkungan STAI At-Taahdzib akan dapat bekerja dengan baik tanpa ganjalan apabila memiliki *trust in leader*, secara afektif maupun kognitif percaya pada pimpinan.
3. Para tenaga pendidikan dan kependidikan di lingkungan STAI At-Taahdzib dalam observasi memperlihatkan kekusutan. Hal ini menunjukkan beban dan ketegangan kerja. Kemungkinan tenaga pendidikan dan kependidikan

⁴⁸ Wong dan Cummings, "The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff."

mengalami masalah kepuasan kerja dan ingin bekerja di bawah pemimpin otentik dan dapat dipercaya.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah tenaga pendidikan dan kependidikan di lingkungan STAI At-Taahdzib Jombang tahun 2020. Penelitian mengambil sampel 23 tenaga pendidikan dan kependidikan secara random.

Alat Ukur

Data-data yang terkumpul dalam penelitian diperoleh dari *self-report* kepuasan kerja, *self-report* kepemimpinan otentik dan *self-report* kepercayaan pada pimpinan. *Self-report* menggunakan skala tipe Likert. Skala dalam kontinum sangat setuju sampai sangat tidak setuju, skor 1 sampai 5

Self-report kepuasan kerja

Peneliti mengembangkan 17 butir pernyataan *self-report* berdasarkan dimensi-dimensi dari Chung *et al.*⁴⁹ yaitu: 1) Kepuasan terhadap pekerjaan secara keseluruhan; 2) Kepuasan terhadap rekan kerja; 3) Kepuasan terhadap pengawasan; 4) Kepuasan terhadap kebijakan dan dukungan organisasi; 5) Kepuasan terhadap bayaran; 6) Kepuasan terhadap promosi. Validitas 17 butir *self-report* dengan *Corrected Item-Total Correlation* 0,605 sampai 0,861. Reliabilitas Alpha = 0,769. Contoh butir, “Saya bangga menjadi bagian dari tenaga pendidikan atau kependidikan STAI At-Taahdzib.”

Self-report kepemimpinan otentik

Peneliti mengembangkan 16 butir pernyataan *self-report* berdasarkan dimensi-dimensi dari Gardner *et al.*⁵⁰ yaitu: 1) Kesadaran diri; 2) Pengolahan informasi yang seimbang; 3) Perilaku otentik, dan; 4) Transparansi relasional. Validitas 16 butir *self-report* dengan *Corrected Item-Total Correlation* 0,318 sampai 0,852. Reliabilitas Alpha = 0,761. Contoh butir, “Pimpinan saya bersedia menerima pemikiran yang lebih baik.”

Self-report kepercayaan pada pimpinan organisasi

Peneliti mengembangkan 12 butir pernyataan *self-report* berdasarkan dimensi dari Mayer *et al.*⁵¹ yaitu *affective* dan *cognitive-trust in leader*. Indikator *affective-trust in leader* adalah investasi emosi, diperlakukan secara hormat, dan menolong. Indikator *cognitive-trust in leader* adalah *ability*, *benovolence*, dan *integrity*. Validitas 12 butir *self-report* dengan *Corrected Item-Total Correlation* 0,765 sampai 0,856. Reliabilitas Alpha = 0,780. Contoh butir, “Pimpinan saya terlihat tulus memberikan pembinaan pada staf.”

⁴⁹ Te-Lin Chung, Brian Rutherford, dan Jungkun Park, “Understanding Multifaceted Job Satisfaction of Retail Employees,” *International Journal of Retail & Distribution Management* 40, no. 9 (13 Juli 2012): 699–716, <https://doi.org/10.1108/09590551211255974>.

⁵⁰ Gardner dkk., ““Can You See the Real Me?””

⁵¹ Fricker, Kulzy, dan Combs, *Exploring the Integrative Model of Organizational Trust as a Framework for Understanding Trust in Government*.

Teknik analisis data

Penelitian melibatkan dua variabel independen dan interaksi dua variabel independen, serta satu variabel dependen. Metode analisis data yang digunakan dalam uji hipotesis pertama dan kedua adalah analisis regresi sederhana dan analisis regresi ganda dan analisis regresi moderat untuk uji hipotesis ketiga.

Hasil penelitian dan pembahasan

Hasil penelitian

Hasil analisis teringkas dalam tabel 1, 2 dan 3

Tabel 1: Analisis Regresi Sederhana

Model	R	R ²	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
Kepemimpinan otentik – kepuasan kerja	0,736	0,542	4,953	24,802	0,000*
Kepercayaan pada pimpinan organisasi – kepuasan kerja	0,860	0,739	3,738	59,419	0,000*

* Sangat signifikan $p < 0,01$

Uji hipotesis dengan analisis regresi sederhana:

1. $R = 0,736$, $F = 24,802$ dan $p = 0,000$ ($p < 0,01$) menunjukkan kepemimpinan otentik secara sangat signifikan berpengaruh positif pada kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 54,2% ($R^2 = 0,542$).

Uji hipotesis 1

Hipotesis yang menyatakan:

Kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, diterima.

2. $R = 0,860$, $F = 59,419$ dan $p = 0,000$ ($p < 0,01$) menunjukkan kepercayaan pada pimpinan organisasi secara sangat signifikan berpengaruh positif pada kepuasan kerja dengan kontribusi 73,9% ($R^2 = 0,739$).

Uji hipotesis 2

Hipotesis yang menyatakan:

Kepercayaan pada pimpinan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, diterima.

Tabel 2: Analisis Regresi Ganda

Model	R	R ²	F	Std. Error of the Estimate	β	Std. Error	Sig.
<i>Constant</i>					11,321		
Kepemimpinan otentik					-0,222	0,307	0,478
Kepercayaan pada pimpinan organisasi					1,484	0,371	0,001*
	0,863	0,746	29,295	3,781			0,000*

* Sangat signifikan $p < 0,01$

Tabel 3: Analisis Regresi Moderat

Model	R	R ²	F	Std. Error of the Estimate	β	Std. Error	Sig.
<i>Constant</i>					-15,730	45,285	
Kepemimpinan otentik					0,216	0,180	0,786
Kepercayaan pada pimpinan organisasi					2,013	1,391	0,047**
Otentik*Trust					-0,009	0,014	0,549
	0,866	0,750	19,040	3,842			0,000*

* Sangat signifikan $p < 0,01$

** Signifikan $p < 0,05$

Uji efek interaksi dengan analisis regresi sederhana, ganda dan analisis regresi moderat

1. Pada analisis regresi sederhana diketahui kepemimpinan otentik secara mandiri sangat signifikan berpengaruh positif pada kepuasan kerja ($R = 0,736$, $F = 24,802$ dan $p = 0,000 < 0,01$).
2. Pada analisis regresi sederhana diketahui kepercayaan pada pimpinan organisasi secara mandiri sangat signifikan berpengaruh positif pada kepuasan kerja ($R = 0,860$, $F = 59,419$ dan $p = 0,000 < 0,01$).
3. Pada analisis regresi ganda diketahui kepemimpinan otentik dan kepercayaan pada pimpinan organisasi secara simultan berpengaruh positif dan sangat signifikan pada kepuasan kerja ($R = 0,863$, $F = 29,295$ dan $p = 0,000 < 0,01$) dengan kontribusi 74,6% ($R^2 = 0,746$).
4. Pada analisis regresi ganda diketahui kepemimpinan otentik secara parsial tidak berpengaruh pada kepuasan kerja ($\beta = -0,222$, dan $p = 0,478 > 0,05$).
5. Pada analisis regresi ganda diketahui kepercayaan pada pimpinan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan sangat signifikan pada kepuasan kerja ($\beta = 1,484$, dan $p = 0,001 < 0,01$).
6. Pada analisis regresi moderat, kepemimpinan otentik dan kepercayaan pada pimpinan organisasi, $R = 0,866$ dan $R^2 = 0,750$ dan $p = 0,000$ ($p < 0,01$) menunjukkan kepemimpinan otentik dan kepercayaan pada pimpinan organisasi secara simultan berpengaruh positif dan sangat signifikan pada kepuasan kerja.
7. Pada analisis regresi moderat, kepemimpinan otentik $\beta = 0,216$ dan $p = 0,786$ ($p > 0,05$) menunjukkan kepemimpinan otentik secara parsial tidak berpengaruh pada kepuasan kerja.
8. Pada analisis regresi moderat, kepercayaan pada pimpinan organisasi $\beta = 2,013$ dan $p = 0,047$ ($p < 0,05$) menunjukkan kepercayaan pada pimpinan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.
9. Pada analisis regresi moderat, Otentik*Trust \rightarrow kepuasan kerja $\beta = -0,009$ dan $p = 0,549$ ($p > 0,05$) menunjukkan interaksi antara

kepemimpinan otentik dengan kepercayaan pada pimpinan organisasi tidak memiliki efek pada kepuasan kerja.

Kesimpulan hasil analisis:

1. Pada analisis regresi sederhana kepemimpinan otentik berpengaruh positif pada kepuasan kerja, tetapi pada analisis regresi ganda dan moderat, tidak berpengaruh pada kepuasan kerja.
2. Pada analisis regresi sederhana, analisis regresi ganda dan analisis regresi moderat, kepercayaan pada pimpinan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja.
3. Kepemimpinan otentik yang berpengaruh positif pada kepuasan kerja pada analisis regresi sederhana, menjadi tidak berpengaruh ketika berganda dan berinteraksi dengan kepercayaan pada pimpinan organisasi
4. Kepercayaan pada pimpinan organisasi dengan demikian memiliki posisi yang lebih kuat ketimbang kepemimpinan otentik dalam mempengaruhi kinerja.
5. Pada analisis regresi moderat, interaksi kepemimpinan otentik dengan kepercayaan pada pimpinan organisasi tidak berpengaruh pada kepuasan kerja.

Kepercayaan pada pimpinan organisasi tidak berlaku sebagai moderator pada pengaruh kepemimpinan otentik pada kepuasan kerja.

Kepercayaan pada pimpinan organisasi tidak memiliki efek pada pengaruh kepemimpinan otentik pada kepuasan kerja.

Uji hipotesis 3

Hipotesis yang menyatakan

Efek interaksi kepemimpinan otentik — kepercayaan pada pimpinan organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja, di tolak.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan Otentik Berpengaruh Positif Pada Kepuasan Kerja

Temuan penelitian memperlihatkan kepercayaan pada pimpinan organisasi berpengaruh positif dan sangat signifikan pada kepuasan kerja. Temuan penelitian menunjukkan semakin otentik pada pimpinan di STAI At-Taahdzib, semakin tinggi kepuasan kerja para tenaga pendidikan dan kependidikan. Kepercayaan pada pimpinan organisasi akan mempertinggi kepuasan terhadap pekerjaan secara keseluruhan, misalnya tenaga pendidikan dan kependidikan menjadi lebih bangga dan merasa lebih berarti menyandang status sebagai bagian dari STAI At-Taahdzib. Kepercayaan pada pimpinan organisasi akan mempertinggi kepuasan terhadap rekan kerja, misalnya tenaga pendidikan dan kependidikan STAI At-Taahdzib akan lebih saling menghargai berbagi pengetahuan dan saling membantu dalam kesulitan. Kepercayaan pada pimpinan organisasi akan mempertinggi kepuasan terhadap atasan, misalnya tenaga pendidikan dan kependidikan lebih merasa diperlakukan adil, diakui dan dipenuhi harapan-harapannya.

Kepuasan kerja tenaga pendidikan dan kependidikan muncul karena terjadi internalisasi nilai-nilai pimpinan otentik ke dalam diri. Para tenaga pendidikan dan kependidikan menyadari kesadaran pimpinan juga sebagai kesadarannya sendiri. Kepuasan kerja meningkat karena para tenaga pendidikan dan kependidikan menilai pimpinan menyadari eksistensi dirinya dalam konteks

kepemimpinan dari waktu ke waktu. Hal ini sesuai dengan pendapat Day⁵² bahwa kesadaran diri bukan tujuan, tetapi proses di mana seseorang berusaha terus menerus memahami bakat uniknya, kekuatan, perasaan memiliki tujuan, nilai-nilai inti, kepercayaan dan keinginan. Kesadaran pemimpin tersebut merupakan kinerja kepemimpinan dan menjadi model bagi para staf pegawai. Pada proses selanjutnya, terjadi internalisasi nilai-nilai pimpinan dan transfer ke dalam kepuasan kerja terhadap pekerjaan secara keseluruhan, kepuasan terhadap atasan dan kepuasan pada atasan.

Kepemimpinan otentik yang mempertinggi kepuasan kerja tenaga pendidikan dan kependidikan tergambar sebagai proses identifikasi pribadi dan sosial. Para tenaga pendidikan dan kependidikan mengidentifikasi diri pada pemimpin otentik dan nilai-nilai pemimpin otentik. Pimpinan menjadi model positif bagi tenaga pendidikan dan kependidikan dalam komponen kesadaran diri, proses *self-regulatory*, keadaan psikologis yang positif, dan/ atau perspektif moral yang positif. Hal ini sesuai pendapat Avolio dan Gardner,⁵³ model positif secara konsisten diidentifikasi sebagai mekanisme utama di mana pemimpin otentik mempengaruhi dan mengembangkan bawahannya, karena pemimpin otentik memimpin dengan pengambilan keputusan yang transparan, percaya diri, optimis, harapan dan ketahanan, dan konsisten antara kata dan perbuatannya. Emosi positif pemimpin otentik menular dan menciptakan spiral positif dalam pembelajaran organisasi dan transformasi. Kesadaran diri dan transparansi relasional mendorong keadaan afektif yang positif. Emosi positif pemimpin otentik menyebar dan bergema melalui proses penularan sosial positif yang membantu perkembangan emosi dan kognitif para staf pegawai.

Ilies *et al.*⁵⁴ menjelaskan prinsip timbal balik teori pertukaran sosial dan keselarasan nilai untuk menjelaskan pengaruh positif kepercayaan pada pimpinan organisasi terhadap kepuasan kerja para staf pegawai. Ketika para staf pegawai menilai informasi yang relevan dengan diri, integritas pribadi, dan orientasi relasional otentik, hubungan pimpinan dengan para staf pegawai ditandai dengan rasa hormat, dampak positif, dan kepercayaan yang tinggi. Kualitas tinggi dan hubungan yang erat akan menumbuhkan nilai keselarasan yang lebih besar dan para staf pegawai akan membalas dalam bentuk perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai pemimpin.

Proses mempengaruhi pemimpin otentik pada kepuasan kerja para tenaga pendidikan dan kependidikan, dapat dijelaskan melalui pendapat Gardner *et al.*⁵⁵ para staf pegawai bawahan mengembangkan kejelasan tentang nilai-nilai, identitas, dan emosi dirinya dan akhirnya bergerak ke arah proses regulasi pengolahan informasi yang seimbang, hubungan transparan dengan pemimpin dan rekan, dan perilaku otentik yang terinternalisasi. Selanjutnya Avolio dan Gardner (2005) menyatakan para staf pegawai yang menjadi bawahan pimpinan, mengetahui dan menerima diri dan melakukan regulasi diri perilakunya untuk mencapai tujuan yang sebagian berasal dari dan sebangun dengan pemimpin.

⁵² David V Day, "Leadership Development:," *The Leadership Quarterly* 11, no. 4 (Desember 2000): 581–613, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8).

⁵³ Avolio dan Gardner, "Authentic Leadership Development."

⁵⁴ Ilies, Morgeson, dan Nahrgang, "Authentic Leadership and Eudemonic Well-Being."

⁵⁵ Avolio dan Gardner, "Authentic Leadership Development."

Hubungan otentik antara pemimpin dan para staf pegawai ditandai dengan pertukaran terbuka dan positif. Hal ini karena pemimpin dan para staf pegawai mengejar tujuan bersama saling melengkapi dan mencerminkan nilai-nilai yang dipegang secara mendalam.

Avolio dan Gardner⁵⁶ menyatakan kepercayaan pada pimpinan organisasi dipertahankan dan diintegrasikan ke dalam konteks yang bervariasi, sementara kepercayaan pada pimpinan organisasi juga mengubah konteks itu sendiri untuk membuatnya lebih otentik.

Penelitian ini memperlihatkan para tenaga pendidikan dan kependidikan menilai pimpinan di lingkungan STAI At-Taahdzib adalah pemimpin yang memiliki independensi dan integritas. Independensi dan integritas dengan demikian mengambil peranan yang besar terhadap kepuasan kerja para staf pegawai. Gardner *et al.*⁵⁷ menyatakan pemimpin otentik terlibat dalam penilaian diri yang akurat dan seimbang serta perbandingan sosial dan bertindak tanpa dialihkan oleh motif melindungi diri. Perilaku otentik melibatkan tindakan yang sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan orang lain. Pemimpin otentik tidak berperilaku untuk menyenangkan orang lain atau menerima imbalan atau menghindari hukuman. Keyakinan bawahan sebagian besar didasarkan pada tindakan pemimpin. Pemimpin yang mengambil tindakan sesuai atau konsisten dengan nilai-nilai yang dianut adalah pemimpin yang memiliki integritas.

Pengaruh positif kepercayaan pada pimpinan organisasi terhadap kepuasan kerja para tenaga pendidikan dan kependidikan juga dapat dijelaskan melalui transparansi relasional. Gardner *et al.*⁵⁸ menyatakan pemimpin otentik menunjukkan keaslian diri. Keaslian diri dicapai melalui keterbukaan dan pengungkapan diri yang sesuai dengan nilai-nilai, identitas, emosi, dan motif pemimpin. Berbagi informasi yang transparan meningkatkan kepercayaan para staf pegawai pada pimpinan sekolah tinggi. Transparansi adalah komponen kunci kepercayaan pada pimpinan organisasi yang membangun kepercayaan para staf pegawai.

Penelitian Deci *et al.*⁵⁹ mendukung pengaruh positif kepercayaan pada pimpinan organisasi terhadap kepuasan kerja. Bawahan puas bekerja dibawah pemimpin yang dapat menerima sudut pandang bawahan, pemimpin yang mampu memberi umpan balik yang berarti dengan cara tidak manipulatif, dan pemimpin yang mendorong bawahan untuk mengambil inisiatif.

Kepercayaan pada pimpinan organisasi dalam penelitian ini berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Kepercayaan pada pimpinan organisasi membuat para tenaga pendidikan dan kependidikan merasa puas terhadap pekerjaan secara keseluruhan. Para tenaga pendidikan dan kependidikan bangga dan merasa berarti menjadi bagian dari STAI At-Taahdzib. Kepercayaan pada pimpinan organisasi membuat para tenaga pendidikan dan kependidikan merasa puas terhadap rekan kerja. Para tenaga pendidikan dan kependidikan menjadi saling menghargai pendapat satu sama lain, berbagi pengetahuan, bersikap saling

⁵⁶ Avolio dan Gardner.

⁵⁷ Gardner dkk., ““Can You See the Real Me?””

⁵⁸ Gardner dkk.

⁵⁹ Deci dkk., “Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country.”

menghormati, saling membantu dalam kesulitan. Kepercayaan pada pimpinan organisasi membuat para tenaga pendidikan dan kependidikan merasa puas terhadap atasan. Para tenaga pendidikan dan kependidikan merasa diperlakukan adil, diakui dan dipenuhi harapannya.

Kepercayaan Pada Pimpinan Organisasi Berpengaruh Positif Pada Kepuasan Kerja

Temuan penelitian memperlihatkan kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan sangat signifikan pada kepuasan kerja. Para pimpinan di STAI At-Taahdzib yang memiliki kepercayaan berbasis afektif (*affective-trust in leader*) melakukan investasi emosi dengan tulus dan penuh perhatian membina bawahan, menghormati bawahan, dan memberikan bantuan pada bawahan akan mendapatkan para bawahannya bangga menjadi bagian dari STAI At-Taahdzib, merasa puas pada sesama rekan kerja, puas pada atasan, puas pada kebijakan organisasi, puas pada bayaran dan puas pada promosi.

Pimpinan yang memiliki kepercayaan berbasis kognitif (*cognitive-trust in leader*) menunjukkan kemampuan, kebijakan dan integritas. Pimpinan mampu melaksanakan pekerjaan dengan sukses, mampu memfasilitasi usaha staf dalam melaksanakan tugas, melakukan sesuatu yang terbaik bagi para staf, dan mengambil tanggung jawab penuh pada hasil kerja bawahan, serta memiliki etika moral yang tinggi dan konsistensi kerja yang tinggi.

Dibawah pimpinan yang memiliki *affective* dan *cognitive-trust in leader*, para tenaga pendidikan dan kependidikan akan merasa puas pada pekerjaan secara keseluruhan dengan mengembangkan perasaan bangga dan berarti dalam mengemban tugas sebagai tenaga pendidikan dan kependidikan STAI At-Taahdzib. Para tenaga pendidikan dan kependidikan akan puas pada rekan kerja dengan mengembangkan sikap saling menghargai, saling menghormati, saling berbagi dan saling membantu dalam kesulitan. Para tenaga pendidikan dan kependidikan akan puas pada atasan dengan menilai atasan sebagai adil, memberi pengakuan, dan memenuhi harapan bawahan. Para tenaga pendidikan dan kependidikan puas pada kebijakan sekolah tinggi dengan menilai manajemen memberi peluang, mempersilahkan evaluasi pada rencana strategis dan mengkoordinasi pekerjaa. Para staf pegawai akan puas pada bayaran dengan merasa gaji yang diterima sudah sesuai dengan kemampuan dan dedikasi kerjanya, serta dapat memenuhi kebutuhan. Para tenaga pendidikan dan kependidikan akan puas pada promosi dengan menilai manajemen telah memberi kesempatan pada karyawan untuk memperoleh peluang promosi dan kedudukan struktural secara terbuka.

Efek Interaksi Kepemimpinan Otentik — Kepercayaan Pada Pimpinan Organisasi Tidak Memiliki Efek Pada Kepuasan Kerja

Kepemimpinan otentik berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Pengaruh positif kepemimpinan otentik pada kepuasan kerja menjadi hilang ketika berganda dan berinteraksi dengan kepercayaan pada pimpinan organisasi. Kepercayaan pada pimpinan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Pengaruh positif kepercayaan pada pimpinan organisasi pada kepuasan kerja tidak hilang ketika berganda dan berinteraksi dengan kepemimpinan otentik. Kepercayaan pada pimpinan organisasi tidak memiliki efek memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan otentik pada kepuasan kerja. Interaksi antara

kepemimpinan otentik dengan kepercayaan pada pimpinan organisasi tidak berefek pada kepuasan kerja.

Interaksi kepemimpinan otentik dengan kepercayaan pada pimpinan organisasi yang tidak berefek pada kepuasan kerja kemungkinan kedua variabel tersebut secara empiris berhubungan ko-linier. Kepemimpinan otentik di dalamnya ada kepercayaan pada pimpinan organisasi dan sebaliknya di dalam kepercayaan pada pimpinan organisasi ada kepemimpinan otentik. Kedua variabel bebas tersebut sama-sama menyorot kepemimpinan. Dimensi *affective* dan *cognitive-trust in leader* dalam kepercayaan pada pimpinan organisasi (*organizational-trust in leader*) kemungkinan merupakan kualitas bagi kepemimpinan otentik, sehingga pemimpin otentik mampu mengembangkan kesadaran-diri, mampu mengolah informasi yang seimbang, berperilaku otentik, mengembangkan transparansi dalam relasi. Demikian juga sebaliknya, kepemimpinan otentik kemungkinan menjadi kualitas bagi kepercayaan pada pimpinan organisasi yang meliputi *affective* dan *cognitive-trust in leader*.

KESIMPULAN

Tenaga pendidikan dan kependidikan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibawah pengaruh pemimpin yang otentik. Dibawah pengaruh pimpinan yang memiliki kesadaran diri, pemimpin yang mampu mengelola informasi yang seimbang, pemimpin yang berperilaku otentik dan transparan dalam relasi, maka bawahan akan merasa puas pada pekerjaan secara keseluruhan, puas pada rekan kerja, puas pada atasan, puas pada kebijakan organisasi, puas pada bayaran dan puas pada promosi.

Pegawai juga akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena merasa pimpinan secara afektif memberikan perhatian, menghormati dan menolong bawahan, serta secara kognitif merasa pimpinan memiliki kemampuan, kearifan dan integritas. Kepemimpinan otentik tidak perlu berinteraksi dengan kepercayaan pada pimpinan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja tenaga pendidikan dan kependidikan. Interaksi kepemimpinan otentik dengan kepercayaan pada pimpinan organisasi akan menghilangkan pengaruh positif kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja tenaga pendidikan dan kependidikan. Kepercayaan pada pimpinan organisasi tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja. Kepercayaan pada pimpinan organisasi saja, atau secara bersama-sama dengan kepemimpinan otentik akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepercayaan pada pimpinan organisasi tidak perlu berinteraksi dengan kepemimpinan otentik untuk meningkatkan kepuasan kerja. Interaksi kepercayaan pada pimpinan organisasi dengan kepemimpinan otentik justru akan menghilangkan pengaruh positif kepercayaan pada pimpinan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan otentik tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh kepercayaan pada pimpinan organisasi terhadap kepuasan kerja.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Kepercayaan pegawai pada pimpinan organisasi yang berbasis *affective* dan *cognitive-trust in leader* adalah evaluasi yang berfokus pada relasi humanistik antara pimpinan dan bawahan dan relasi yang berbasis kompetensi. Kepercayaan bawahan pada pimpinan organisasi dibangun berdasarkan kedua relasi tersebut.

Kepemimpinan otentik adalah kepemimpinan yang berdasarkan evaluasi bawahan dibangun atas praktik kepemimpinan yang memiliki daya rekat yang tinggi dengan moralitas pimpinan. Praktik kepemimpinan yang humanis dalam relasi atasan dan bawahan. Kepercayaan pada pimpinan organisasi dan kepemimpinan otentik secara teoritis dan secara empiris saling berdekatan dan keduanya dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Kepercayaan pada pimpinan organisasi dan kepemimpinan otentik bernilai strategis bagi para praktisi dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, Bruce J., dan William L. Gardner. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (Juni 2005): 315–38. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
- Avolio, Bruce J., William L. Gardner, Fred O. Walumbwa, Fred Luthans, dan Douglas R. May. "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors." *The Leadership Quarterly* 15, no. 6 (Desember 2004): 801–23. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>.
- Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa, dan Todd J. Weber. "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions." *Annual Review of Psychology* 60, no. 1 (Januari 2009): 421–49. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- Begat, Ingrid, Bodil Ellefsen, dan Elisabeth Severinsson. "Nurses' Satisfaction with Their Work Environment and the Outcomes of Clinical Nursing Supervision on Nurses' Experiences of Well-Being - a Norwegian Study." *Journal of Nursing Management* 13, no. 3 (Mei 2005): 221–30. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2004.00527.x>.
- Černe, Matej, Marko Jaklič, dan Miha Škerlavaj. "Authentic Leadership, Creativity, and Innovation: A Multilevel Perspective." *Leadership* 9, no. 1 (Februari 2013): 63–85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>.
- Chung, Te- Lin, Brian Rutherford, dan Jungkun Park. "Understanding Multifaceted Job Satisfaction of Retail Employees." *International Journal of Retail & Distribution Management* 40, no. 9 (13 Juli 2012): 699–716. <https://doi.org/10.1108/09590551211255974>.
- Clapp-Smith, Rachel, Gretchen R. Vogelgesang, dan James B. Avey. "Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15, no. 3 (Februari 2009): 227–40. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, Ronald F. Piccolo, Cindy P. Zapata, dan Bruce L. Rich. "Explaining the Justice–Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer?" *Journal of Applied Psychology* 97, no. 1 (Januari 2012): 1–15. <https://doi.org/10.1037/a0025208>.
- Cummings, Greta G., Tara MacGregor, Mandy Davey, How Lee, Carol A. Wong, Eliza Lo, Melanie Muise, dan Erin Stafford. "Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work Environment: A

- Systematic Review.” *International Journal of Nursing Studies* 47, no. 3 (Maret 2010): 363–85. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>.
- Day, David V. “Leadership Development.” *The Leadership Quarterly* 11, no. 4 (Desember 2000): 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8).
- Deci, Edward L., James P. Connell, dan Richard M. Ryan. “Self-Determination in a Work Organization.” *Journal of Applied Psychology* 74, no. 4 (1989): 580–90. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>.
- Deci, Edward L., dan Richard M. Ryan. “The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.” *Psychological Inquiry* 11, no. 4 (Oktober 2000): 227–68. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Deci, Edward L., Richard M. Ryan, Marylène Gagné, Dean R. Leone, Julian Usunov, dan Boyanka P. Kornazheva. “Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination.” *Personality and Social Psychology Bulletin* 27, no. 8 (Agustus 2001): 930–42. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>.
- Fricker, Jr., , Ronald, D., W.W. Kulzy, dan D.J.Y. Combs. *Exploring the Integrative Model of Organizational Trust as a Framework for Understanding Trust in Government*. Calhoun, 2013. <https://calhoun.nps.edu/handle/10945/38723>.
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, dan Fred Walumbwa. “‘Can You See the Real Me?’ A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development.” *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (Juni 2005): 343–72. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>.
- George, Bill. *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- Hon, Alice H.Y., dan Lin Lu. “The Mediating Role of Trust between Expatriate Procedural Justice and Employee Outcomes in Chinese Hotel Industry.” *International Journal of Hospitality Management* 29, no. 4 (Desember 2010): 669–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.01.002>.
- Ilies, Remus, Frederick P. Morgeson, dan Jennifer D. Nahrgang. “Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes.” *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (Juni 2005): 373–94. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>.
- Kocak, Omer Erdem. “How to Enable Thriving at Work through Organizational Trust.” *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)* 5, no. 4 (20 Juli 2016): 40–52. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i4.580>.
- Lu, Hong, Alison E. While, dan K. Louise Barriball. “Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review.” *International Journal of Nursing Studies* 42, no. 2 (Februari 2005): 211–27. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>.
- McNeese-Smith, Donna K. “The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction.” *Journal of Organizational Behavior* 20, no. 2 (1999): 243–59.

- [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<243::AID-JOB888>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<243::AID-JOB888>3.0.CO;2-2).
- Newman, Alexander, Philip S. Rose, dan Stephen T. T. Teo. "The Role of Participative Leadership and Trust-Based Mechanisms in Eliciting Intern Performance: Evidence from China." *Human Resource Management* 55, no. 1 (Januari 2016): 53–67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21660>.
- Peus, Claudia, Jenny Sarah Wesche, Bernhard Streicher, Susanne Braun, dan Dieter Frey. "Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms." *Journal of Business Ethics* 107, no. 3 (Mei 2012): 331–48. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>.
- Schaubroeck, John, Simon S. K. Lam, dan Ann Chunyan Peng. "Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance." *Journal of Applied Psychology* 96, no. 4 (2011): 863–71. <https://doi.org/10.1037/a0022625>.
- Tetrick, Lois E. "The Motivating Potential of Leader Behaviors: A Comparison of Two Models¹." *Journal of Applied Social Psychology* 19, no. 11 (Agustus 1989): 947–58. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1989.tb01231.x>.
- Thomas, Kenneth W, dan Betty A Velthouse. "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation," t.t., 17.
- Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, dan Suzanne J. Peterson. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†." *Journal of Management* 34, no. 1 (Februari 2008): 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Wong, Carol A., dan Greta G. Cummings. "The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff." *Journal of Leadership Studies* 3, no. 2 (2009): 6–23. <https://doi.org/10.1002/jls.20104>.
- Wong, Carol A., dan Heather K.S. Laschinger. "Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment." *Journal of Advanced Nursing* 69, no. 4 (April 2013): 947–59. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>.
- Zhu, Weichun, Alexander Newman, Qing Miao, dan Angus Hooke. "Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects: Do Different Types of Trust Make a Difference?" *The Leadership Quarterly* 24, no. 1 (Februari 2013): 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>.