

**PENGARUH KEPEMIMPINAN AUTENTIK TERHADAP WORK ENGAGEMENT
MELALUI PSYCHOLOGICAL CAPITAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA KARYAWAN BAGIAN KANTOR PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X
PABRIK GULA LESTARI DI NGANJUK)**

Bella Aprilia Firdaus

Universitas Negeri Surabaya

bellafirdaus@mhs.unesa.ac.id

Abstract

PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Lestari is a company engaged in sugar-producing industries as one of the basic needs of Indonesian society. In an effort to achieve the vision and mission set by the company then the employees at PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Lestari must have high work engagement. In an effort to improve employee work engagement of course needed support from other factors such as authentic leadership style and employee psychological capital. Leader of PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Lestari has implemented an authentic leadership style. The purpose of this study was to examine and analyze the effect of authentic leadership on psychological capital. Effect of authentic leadership influence and psychological capital on work engagement, as well as authentic leadership influence on work engagement through psychological capital. The sample used in this study amounted to 57 employees of office. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Lestari. The data analysis technique used software SmartPLS. The results of this study indicate that authentic leadership has a significant positive effect on psychological capital, authentic leadership has a significant positive effect on work engagement, psychological capital have a significant positive effect on work engagement and psychological capital able to mediate the influence of authentic leadership towards work engagement.

Keywords: Authentic Leadership, Work Engagement, Psychological Capital

PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan teknologi dan informasi sangat berpengaruh terhadap terbukanya persaingan global dalam dunia bisnis menjadi semakin ketat dan berubah-ubah. Memasuki Era perekonomian bebas dan terbuka yang berlaku saat ini membuat banyak perusahaan dituntut untuk memaksimalkan kinerjanya agar menjadi perusahaan yang unggul dibidangnya dan mampu bersaing dengan kompetitor lainnya. Pada dasarnya, sumber daya manusia menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan karena sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan peran sumber daya manusia tidak hanya sebagai fungsi penunjang atau *supporting* dalam perusahaan, melainkan sumber daya manusia berperan sebagai aset atau kunci keberhasilan perusahaan. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang menjadi kunci keberhasilan perusahaan, oleh karena itu untuk dapat mencapai keberhasilan perusahaan maka karyawan harus memiliki keterikatan atau *engagement* dalam perusahaan.

Menurut Indrianti & Hadi (2012) *work engagement* merupakan aspek yang ditandai dengan adanya emosi positif

dan adanya keterlibatan penuh karyawan dalam melakukan pekerjaan dan dikarakteristikan oleh tiga hal yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta penyerapan terhadap pekerjaan (*absorption*). Penelitian Zaabi *et al* (2016) menyebutkan bahwa untuk dapat meningkatkan *work engagement* diperlukan peran dari pemimpin perusahaan, salah satu bentuk kepemimpinannya yaitu kepemimpinan autentik.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Puguh dan Prasanti (2016) menyatakan bahwa bentuk kepemimpinan autentik memiliki pengaruh signifikan pada *work engagement* karyawan. Penelitian Hayuningtyas dan Helmi (2015) mendapatkan hasil yang berbeda yaitu kepemimpinan autentik tidak memiliki pengaruh signifikan pada *work engagement*, sehingga kepemimpinan autentik tidak dapat meningkatkan *work engagement*.

Karyawan yang bekerja dibawah seorang pemimpin autentik akan memiliki tingkat *psychological capital* yang tinggi, hal ini dikarenakan pemimpin mereka memiliki kesadaran diri, transparan, diatur oleh standart etika sendiri dan memiliki kemampuan untuk menganalisis semua data yang relevan secara obyektif (Malik dan Dhar, 2017). Hal ini didukung

oleh penelitian yang dilakukan Olaniyan dan Hystad (2016) yang mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif pada *psychological capital*. Sedangkan pada penelitian Hwang dan Lee (2015) mendapatkan hasil bahwa pemimpin autentik tidak berpengaruh terhadap *psychological capital*.

Adanya *psychological capital* karyawan dapat berpengaruh terhadap terbentuknya *work engagement* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kyoo *et al.* (2016) dan Pan *et al.* (2017) menyatakan bahwa adanya *psychological capital* dapat memberikan pengaruh positif pada *work engagement*. Penelitian yang dilakukan Indrianti dan Hadi (2012) justru mendapatkan hasil yang berbeda yaitu *psychological capital* berpengaruh tidak signifikan pada *work engagement*.

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Lestari yang memiliki alamat di desa Ngrombot, kecamatan Patianrowo, kabupaten Nganjuk. Dari hasil wawancara menyebutkan karyawan bagian kantor mempunyai *work engagement* yang sudah terbilang baik namun masih ada yang perlu ditingkatkan. *Work engagement* karyawan ini dapat dilihat dari adanya semangat yang dimiliki karyawan dalam bekerja. Namun dalam hal dedikasi masih dianggap kurang, karyawan yang berdedikasi tinggi hanya sekitar 60-70% saja. Konsentrasi karyawan dalam bekerja juga masih dianggap kurang.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap pihak perusahaan menjelaskan bahwa pemimpin perusahaan yang dipegang oleh General Manager adalah seorang pemimpin yang lebih suka terjun langsung kelapangan untuk meninjau berbagai pekerjaan. Apabila terjadi permasalahan diberbagai bidang kerja maka pemimpin selalu meninjau langsung permasalahan apa yang terjadi dibidang kerja tersebut tanpa melalui perantara dari manajer bidang kerja. Selain itu pemimpin memiliki perspektif moral yang baik dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan dengan sikap pemimpin yang ramah, sopan, dan saling menghormati terhadap semua karyawan, pemimpin tegas dan bijaksana dalam mengambil keputusan, disiplin, pekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi dan mentaati peraturan yang berlaku di perusahaan.

Pemimpin juga memiliki sikap transparan atau terbuka dengan karyawan, yaitu pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengungkapkan saran dan pendapatnya serta mempertimbangkan setiap masukan yang diberikan karyawan sebelum pengambilan keputusan. Pemimpin adil dalam membuat keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selain itu pemimpin juga memiliki

kesadaran diri dalam memimpin perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan sikap pemimpin yang tidak segan mengakui kesalahannya apabila terdapat kesalahan dalam penetapan kebijakan maupun pengambilan keputusan perusahaan.

Hasil dari wawancara menyatakan bahwa *psychological capital* karyawan sudah baik. Hal ini dilihat dari adanya kepercayaan diri yang dimiliki karyawan dan sikap optimis dari karyawan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Karyawan mampu bertahan ketika menghadapi banyaknya tugas yang menumpuk, hal ini biasanya terjadi ketika memasuki musim giling. Selain itu dalam bekerja karyawan mempunyai harapan yang berkaitan untuk keinginan kedepannya, karyawan memiliki harapan dapat memperoleh kenaikan gaji dan kenaikan jabatan dalam perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk pengaruh kepemimpinan autentik dan *psychological capital* terhadap *work engagement*. Penelitian ini memiliki keterbaruan yaitu adanya variabel *psychological capital* yang digunakan sebagai variabel mediasi atau variabel intervening.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Autentik

Walumbwa *et al.* (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan autentik adalah bentuk kepemimpinan yang memiliki moral dan etika yang baik sehingga dapat diikuti oleh pengikutnya, pemimpin bersikap terbuka sehingga dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih transparan dengan pengikutnya, dengan demikian maka seorang pemimpin dapat membuat suatu keputusan secara adil dan seimbang, sehingga diharapkan seorang pemimpin mampu menyadari perannya dalam organisasi dan dampak yang diberikan bagi kemajuan organisasi.

Menurut Avilio dan Gardner (2005) kepemimpinan autentik adalah suatu proses kepemimpinan yang terbentuk dari adanya psikologis positif yang dimiliki individu untuk kemajuan organisasi dan ditandai dengan adanya kesadaran diri dalam kepribadian pemimpin sehingga dapat menghasilkan kepemimpinan yang memiliki perilaku positif yang lebih baik apabila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya

Menurut Walumbwa *et al.* (2008) indikator dari kepemimpinan autentik yaitu (1) Perspektif moral yang

terinternalisasi: ditunjukkan dengan sikap seorang pemimpin autentik yang memiliki kepercayaan diri serta memiliki perilaku moral yang baik dan selalu konsisten. (2) Kesadaran diri: sebuah proses dimana seorang pemimpin mampu menyadari kekuatan dan keterbatasan dalam dirinya, dan memahami bagaimana pengaruh yang diberikannya pada karyawan. (3) Transparansi relasional: ini ditunjukkan dengan adanya sikap terbuka dan jujur yang dimiliki pemimpin sehingga dapat memunculkan kepercayaan diantara pemimpin dan pengikutnya. (4) Pengolahan seimbang: sikap pemimpin yang terbuka mengenai perspektif orang lain yaitu mendengarkan pendapat yang diberikan karyawan serta pemimpin selalu mempertimbangkan dan menyimpulkan dengan hati-hati semua masukan dari karyawan sebelum mengambil tindakan dalam pengambilan keputusan.

Work Engagement

Menurut Schaufeli dan Bakker (2014) *work engagement* adalah keadaan pemenuhan afektif dan motivasional yang obyektif dan positif pada karyawan. Hal ini ditandai dengan adanya kekuatan, dedikasi dan penyerapan.

Menurut Indrianti dan Hadi (2012) *work engagement* merupakan salah satu faktor yang dapat membuat karyawan menunjukkan performa atau kinerja terbaik mereka dalam bekerja, hal tersebut muncul dikarenakan karyawan ketika bekerja dapat menikmati pekerjaan yang mereka kerjakan diperusahaan.

Adapun indikator *work engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2004) yaitu (1) Semangat: menunjukkan adanya energi dan mental yang tinggi yang dimiliki karyawan dalam bekerja, karyawan memiliki keinginan yang kuat dalam menciptakan usaha untuk menyelesaikan pekerjaannya, dan karyawan memiliki ketekunan dalam bekerja serta mampu menyelesaikan kesulitan yang terjadi. (2) Dedikasi: adanya keterikatan yang kuat antara karyawan dengan pekerjaan mereka yang ditunjukkan dengan sikap karyawan memiliki rasa tanggung jawab, antusias dan rasa bangga terhadap pekerjaan mereka, serta karyawan merasa tertantang dalam menjalankan pekerjaan di organisasi. (3) Penyerapan: adanya sikap karyawan yang selalu berkonsentrasi ketika bekerja, adanya rasa senang maupun bahagia ketika karyawan bekerja dan karyawan merasa waktu dalam bekerja terasa cepat berlalu.

Psychological Capital

Luthans (2016) mendefinisikan *psychological capital* sebagai keadaan psikologis individu yang positif, hal ini ditandai dengan adanya individu yang memiliki kepercayaan

diri (*self-efficacy*) dalam menentukan usaha untuk mencapai keberhasilan menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan, individu memiliki atribusi positif atau sikap optimis (*optimism*) terhadap keberhasilan usaha yang akan diperoleh sekarang dan dimasa depan, individu memiliki ketekunan dalam mencapai tujuan dan fokus untuk mencapai tujuan (*hope*) tersebut agar berhasil, ketika individu mengalami masalah dan kesulitan maka individu tersebut mampu bertahan dan bangkit kembali untuk mengatasi semua kesulitan yang dihadapi bahkan individu tersebut berani keluar zona nyaman (*resilience*) untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja.

Menurut Luthans *et al.* (2007) indikator dri *psychological capital* yaitu (1) yaitu: (1) Efikasi diri: adanya kepercayaan diri terhadap kemampuan dalam diri karyawan dan individu tersebut menunjukkan adanya tindakan yang tepat untuk dapat berhasil mencapai tugas yang dikerjakan. (2) Optimis: adanya pandangan positif mengenai target kerja dimasa depan yang dimiliki oleh karyawan serta memiliki kepercayaan terhadap pemikiran positif untuk kedepannya. (3) Harapan: dalam bekerja karyawan memiliki kekuatan akan hasil atau keinginan yang karyawan miliki serta karyawan membuat rencana agar mencapai tujuan itu. (4) Ketahanan: adanya sikap karyawan yang mampu menghadapi tantangan dan kesulitan sehingga karyawan tidak mudah menyerah dalam bekerja dan selalu bertanggung jawab pada pekerjaannya.

Hipotesis Penelitian

- H1: diduga kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif pada *work engagement* karyawan
- H2: diduga kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif pada *psychological capital* karyawan
- H3: diduga *psychological capital* memiliki pengaruh positif pada *work engagement* karyawan
- H4: diduga kepemimpinan autentik memiliki pengaruh terhadap *work engagement* melalui *psychological capital*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang berjenis kausalitas yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat dari masing-masing variabel. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan autentik, variabel dependen dalam penelitian ini adalah *work engagement*, dan variabel intervening dalam penelitian ini adalah *psychological capital*.

Lokasi penelitian ini berada di PT. Perkebunan Nusantara X

Pabrik Gula Lestari. Populasi karyawan dalam penelitian ini berjumlah 58 karyawan yang bekerja dibagian kator. Jumlah populasi dalam penelitian ini kurang dari 100 sehingga pengambilan sampelnya dilakukan keseluruhan yaitu 58 karyawan dikurangi dengan 1 pemimpin perusahaan, sehingga didapatkan hasil sampel sebanyak 57 karyawan.

Adapun teknik pengumpulan datanya yaitu dengan melakukan observasi, wawancara dan kuesioner. Sedangkan Teknik analisis data menggunakan *software PLS*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

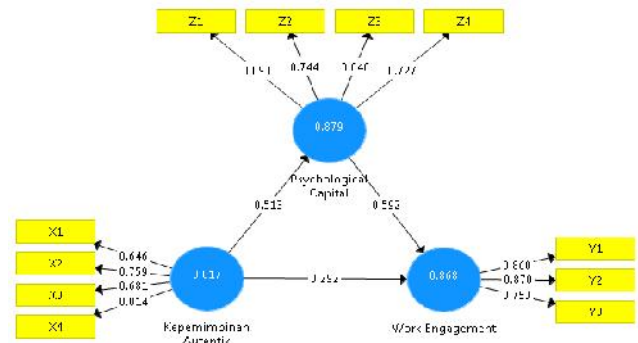
Hasil karakteristik responden menunjukkan bahwa responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 48 karyawan dan responden yang memiliki jenis kelamin perempuan sebanyak 9 karyawan. Responden yang memiliki usia 20-30 tahun hanya ada 1 karyawan, reponden yang memiliki usia 31-40 tahun ada sebanyak 14 karyawan, responden yang memiliki usia 41-50 tahun ada sebanyak 27 karyawan, responden yang memiliki usia lebih dari 50 tahun ada sebanyak 15 karyawan. Responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMK ada sebanyak 17 karyawan, responden yang berpendidikan terakhir diploma ada sebanya 8 karyawan, responden yang berpendidikan terakhir sarjana ada sebanyak 32 karyawan. Selanjutnya responden yang mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 1 karyawan, responden yang mempunyai masa kerja 5-10 tahun ada sebanyak 13 karyawan, responden yang mempunyai masa kerja 11-12 tahun sebanyak 21 karyawan dan responden yang mempunyai masa kerja lebih dari 20 tahun ada sebanyak 22 karyawan.

Dari hasil analisis deskriptif jawaban responden mendapatkan hasil bahwa 41 karyawan menyebutkan kepemimpinan autentik masuk kategori tinggi, dan sisanya 16 karyawan menyebutkan kepemimpinan autentik masuk katategori sedang. Selanjutnya sebanyak 28 karyawan menyebutkan *work engagement* masuk dalam kategori tinggi, dan sisanya 29 karyawan menyebutkan *work engagement* masuk kategori sedang. Dan yang terakhir ada 36 karyawan yang menyebutkan *psychological capital* masuk dalam ketegori tinggi, dan sisanya 21 karyawan menyebutkan bahwa *psychological capital* masuk kategori sedang.

Hasil Analisis Statistik Inferensial

Suatu data dapat dikatakan valid dan reliabel apabila mempunyai nilai *convergen validity* lebih dari 0.50 dan mempunyai nilai *composite reliabel* lebih dari 0.60. Apabila

data telah memenuhi kriteria tersebut, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian signifikansi data untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Gambar 1 menunjukkan bahwa semua data yang digunakan telah memiliki nilai validitas diatas 0.05 dan nilai reliabel diatas 0.60 sehingga data dapat dilakukan pengujian lebih lanjut.



Gambar 1. HASIL MEANSUREMENT MODEL

Analisis R-Square (Inner Model)

Tabel 1. NILAI R-SQUARE

Variabel	R-Square
Kepemimpinan Autentik	
<i>Psychological Capital</i>	0,264
<i>Work Engagement</i>	0,613

Sumber: Data diolah PLS

Tabel 1 menunjukkan jika nilai *r-square* sebesar 0,264 memiliki arti bahwa pengaruh kepemimpinan autentik terhadap *psychological capital* sebanyak 26,4% dan sisanya sebanyak 73,6% merupakan pengaruh dari faktor yang lain. Selanjutnya jika nilai *r-square* sebesar 0,613 berarti bahwa pengaruh kepemimpinan autentik terhadap *work engagement* sebanyak 61,3% dan sisanya sebanyak 38,7% merupakan pengaruh dari faktor yang lain.

Hasil Uji T (Signifikansi)

Variabel dalam penelitian dikatakan berpengaruh signifikan dengan variabel yang lainnya apabila mempunyai nilai t statistik yang lebih besar bila dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu sebesar 1,96.

Dari tabel 2 diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan autentik terhadap *psychological capital* mempunyai nilai t statistik diatas 1,96 dengan nilai original sampel sebesar 0,513 (bertanda positif) sehingga hipotesis pertama dapat diterima yaitu kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan positif terhadap *psychological capital*. Selanjutnya pengaruh kepemimpinan autentik terhadap *work engagement* mempunyai nilai t statistik diatas

1,96 dengan nilai original sampel sebesar 0,292 (bertanda positif) sehingga hipotesis kedua dapat diterima yaitu kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Sedangkan untuk pengaruh *psychological capital* terhadap *work engagement* juga mempunyai nilai t statistik diatas 1,96 dengan nilai original sampel sebesar 0,592 (bertanda positif) sehingga hipotesis ketiga dapat diterima yaitu *psychological capital* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Tabel 2. PATH COEFFICIENTS

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel (O)	T Statistics	T-table	Keterangan
Kepemimpinan autentik → <i>psychological capital</i>	0,513	6,027	1,96	Signifikan
Kepemimpinan autentik → <i>work engagement</i>	0,292	2,690	1,96	Signifikan
<i>psychological capital</i> → <i>work engagement</i>	0,592	5,359	1,96	Signifikan

Sumber: Data diolah PLS

Tabel 3. INDIRECT EFFECT

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel (O)	T Statistics	T-table	Keterangan
Kepemimpinan autentik → <i>work engagement</i>	0,292	2,690	1,96	Signifikan
Kepemimpinan autentik → <i>psychological capital</i> → <i>work engagement</i>	0,304	4,222	1,96	Signifikan

Sumber: Data diolah PLS

Tabel 3 mendapatkan hasil bahwa dengan adanya mediasi variabel *psychological capital* maka pengaruh kepemimpinan autentik pada variabel *work engagement* dapat meningkat yaitu sebesar 0,304. Nilai tersebut lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan autentik pada *work engagement* yang hanya sebesar 0,292. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat dapat diterima yaitu kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap *work engagement* melalui *psychological capital*.

Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap *Work Engagement*

Hasil analisis deskripsi jawaban dari responden menunjukkan hasil variabel kepemimpinan autentik masuk dalam kategori tinggi karena mempunyai nilai mean sebesar 3,873 dan indikator pengolahan seimbang mempunyai nilai mean tertinggi yaitu 3,950. Untuk variabel *work engagement* juga masuk dalam kategori tinggi karena mempunyai nilai mean sebesar 3,750 dan indikator semangat mempunyai nilai mean tertinggi yaitu 3,800.

Namun indikator penyerapan yang dimiliki variabel *work engagement* mempunyai nilai paling rendah jika dibandingkan dengan yang lainnya. Ini disebabkan oleh item pernyataan Y3.2 memiliki nilai 3,47 “ketika sedang bekerja saya tidak memikirkan hal lain diluar pekerjaan saya” dan item pernyataan Y3.4 memiliki nilai 3,30 “ketika sedang bekerja saya merasa larut/terbawa dalam pekerjaan saya”. Kedua item tersebut dapat bernilai rendah dikarenakan adanya beberapa karyawan yang belum bisa berkonsentrasi penuh ketika bekerja. Dari hasil pengamatan hal ini disebabkan oleh perilaku karyawan yang suka bermain gadget ketika jam kerja untuk mengakses sosial media. Adanya fasilitas internet seperti wifi justru membuat karyawan lebih sering bermain gadget ketika jam kerja. Tidak hanya itu, beberapa karyawan juga ada yang meninggalkan pekerjaan mereka sebelum jam istirahat tiba untuk pergi kekantin.

Dari hasil wawancara dengan karyawan menyatakan bahwa pemimpin perusahaan yang dipegang general manager dalam bekerja telah menunjukkan adanya moral perilaku yang baik seperti sikapnya yang ramah dan sopan pada setiap karyawan, bijaksana dalam membuat keputusan, serta selalu bersikap disiplin dalam mematuhi peraturan yang berlaku. Sikap pemimpin juga terbuka, jujur dan transparan, hal ini ditunjukkan dengan sikap pemimpin yang selalu jujur dalam memberikan semua informasi maupun masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan, kemudian pemimpin akan melibatkan karyawan dalam mengatasi masalah-masalah yang terjadi maupun dalam mengambil suatu keputusan dengan cara karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan saran dan pendapatnya. Selain itu pemimpin juga memberitahukan kepada karyawannya mengenai target kerja yang harus dicapai selanjutnya.

Sikap pemimpin yang menunjukkan adanya perilaku baik selama bekerja membuat karyawan lebih menyukai pemimpin mereka karena perilakunya yang baik terhadap karyawannya. Serta sikapnya yang terbuka dan jujur dalam memberikan semua informasi yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, serta mau memberikan karyawan kesempatan

untuk berpendapat dapat menciptakan hubungan saling percaya antara pemimpin dan bawahannya yang pada akhirnya akan membuat karyawan lebih *engagement* dengan perusahaan. Sehingga apabila karyawan memiliki persepsi yang tinggi pada kepemimpinan autentik yang ada diperusahaan maka *work engagement* karyawan juga semakin meningkat.

Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Psychological Capital

Hasil analisis deskripsi jawaban dari responden menunjukkan hasil variabel kepemimpinan autentik masuk dalam kategori tinggi karena mempunyai nilai mean sebesar 3,873 dan indikator pengolahan seimbang mempunyai nilai mean tertinggi yaitu 3,950. Untuk variabel *psychological capital* juga masuk dalam kategori tinggi karena mempunyai nilai mean sebesar 3,750 dan indikator optimis mempunyai nilai mean tertinggi yaitu 3,833.

Dari hasil wawancara dengan karyawan menyebutkan general manajer dalam perusahaan mempunyai perilaku yang baik selama bekerja, seperti misalnya sikapnya yang selalu sopan dan ramah pada karyawannya, bijaksana dalam membuat keputusan, bersikap disiplin dalam bekerja serta selalu berusaha keras agar dapat mencapai tujuannya. Perilaku pemimpin tersebut dapat dijadikan contoh bagi karyawan dalam bekerja, sehingga dapat memberikan pengaruh yang positif dalam hal menginspirasi karyawan agar optimis dalam bekerja.

General manajer juga merupakan seorang pemimpin yang dekat dengan karyawannya dan memiliki sikap yang sangat terbuka dengan semua karyawannya. Hal ini dapat ditunjukkan ketika diadakannya kopi morning setiap hari senin pagi sebelum pekerjaan dimulai, dimana pada saat itu pemimpin akan menjelaskan kepada karyawan terkait permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan agar bisa diselesaikan bersama. Pemimpin akan memberikan kesempatan kepada semua karyawannya untuk memberikan saran dan pendapat terkait masalah-masalah yang telah disampaikan dan mempertimbangkan setiap masukan yang diberikan karyawan sebelum membuat keputusan. Selain itu general manajer akan menyampaikan target dan project baru yang akan dicapai perusahaan dimasa mendatang agar karyawan dapat termotivasi untuk bekerja lebih giat dalam mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

Sikap pemimpin seperti yang telah dijelaskan dapat meningkatkan kepercayaan diri dalam diri karyawan karena karyawan merasa kemampuannya dibutuhkan untuk dilibatkan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dalam perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa apabila

karyawan memiliki persepsi yang tinggi pada kepemimpinan autentik yang ada dalam perusahaan maka *psychological capital* karyawan juga akan meningkat.

Pengaruh Psychological Capital terhadap Work Engagemnet

Hasil analisis deskripsi jawaban dari responden menunjukkan hasil variabel *psychological capital* masuk dalam kategori tinggi karena mempunyai nilai mean sebesar 3,750 dan indikator optimis mempunyai nilai mean tertinggi yaitu 3,833. Untuk variabel *work engagement* juga masuk dalam kategori tinggi karena mempunyai nilai mean sebesar 3,750 dan indikator semangat mempunyai nilai mean tertinggi yaitu 3,800.

Namun untuk variabel *psychological capital* dari hasil analisis deskripsi menunjukkan jika pernyataan Z3.6 memiliki nilai paling rendah bila dibandingkan lainnya yaitu 3,25. Item Z3.6 ini berbunyi “saat ini saya merasa sudah mencapai apa yang menjadi target kerja pribadi”. Item ini memiliki nilai paling rendah dikarenakan masih ada beberapa karyawan yang merasa target kerjanya belum tercapai. Ini disebabkan karena dalam perusahaan sangat jarang mengadakan jenjang karir berupa promosi atau kenaikan jabatan kepada karyawan, sehingga karyawan sulit untuk mencapai target kerja yang mereka inginkan dalam bekerja.

Selain itu, pada pernyataan Z4.6 juga memiliki nilai yang rendah bila dibandingkan dengan lainnya yaitu 3,33. Item ini berbunyi “saya mampu mengerjakan berbagai hal sekaligus”. Item ini memiliki nilai yang rendah dikarenakan memang karyawan tidak diberikan pekerjaan yang bersifat multitasking. Perusahaan memberikan pekerjaan sesuai dengan *job description* dari masing-masing jabatan karyawan sehingga tidak ada pekerjaan diluar *job description* yang telah ditetapkan.

Hasil wawancara terhadap karyawan menyatakan karyawan menunjukkan adanya *psychological capital* yang baik selama bekerja. *Psychological capital* ini dilihat dari sikap karyawan yang selalu optimis dan percaya diri terhadap kemampuan yang dimilikinya, adanya sikap optimis dan kepercayaan diri dalam diri karyawan dapat mempengaruhi munculnya semangat dalam bekerja. Selain itu sikap karyawan yang mampu bertahan ketika banyak pekerjaan yang menumpuk pada saat musim giling membuat karyawan memiliki ketahanan dalam mengatasi kesulitan yang alami ketika bekerja. Sehingga apabila karyawan memiliki *psychological capital* yang tinggi maka hal ini dapat meningkatkan *work engagement* karyawan.

Pengaruh *Psychological Capital* Memediasi Kepemimpinan Autentik terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak karyawan menyatakan bahwa pemimpin perusahaan yang dipegang oleh general manager merupakan sosok yang mampu menjadi suri tauladan bagi karyawan dalam bekerja. Ini ditunjukkan dengan sikap pemimpin yang baik dalam bekerja, Selain itu pemimpin juga mengikutsertakan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan penting dalam perusahaan, pemimpin mau mendengarkan dengan baik masukan dari karyawannya dan pemimpin juga bersikap jujur dan terbuka dengan segala informasi yang dibutuhkan oleh karyawan selama bekerja. Adanya kepemimpinan autentik yang baik dalam perusahaan mampu membuat *work engagement* karyawan semakin meningkat.

Hasil wawancara juga menyebutkan bahwa *psychological capital* karyawan dalam bekerja sudah baik. Ini dapat dilihat dari adanya sikap optimis dan rasa percaya diri karyawan pada kemampuan yang dimilikinya. Karyawan juga mampu bertahan pada pekerjaannya meskipun banyak kesulitan yang harus diatasi seperti misalnya saat banyak pekerjaan yang menumpuk, biasanya ini terjadi pada saat musim giling maka banyak karyawan yang akan lembur.

Adanya persepsi yang tinggi dari karyawan terhadap kepemimpinan autentik dapat dijadikan inspirasi oleh karyawan sehingga karyawan akan terdorong untuk meningkatkan *psychological capital* yang mereka miliki. Seorang karyawan yang sudah memiliki *psychological capital* yang terbangun baik maka dapat mempengaruhi karyawan untuk memiliki *work engagement* dalam perusahaan. Sehingga jika seorang pemimpin autentik ingin karyawannya memiliki *work engagement* yang tinggi maka pemimpin tersebut harus membuat karyawan mempunyai *psychological capital* yang terbangun dengan baik. Ketika karyawan sudah memiliki *psychological capital* maka *work engagement* karyawan akan semakin meningkat.

KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini yaitu adanya pengaruh positif yang diberikan kepemimpinan autentik pada variabel *psychological capital*. Adanya pengaruh positif yang diberikan kepemimpinan autentik dan *psychological capital* pada variabel *work engagement*. Selanjutnya kepemimpinan autentik dapat mempengaruhi *work engagement* melalui variabel *psychological capital*.

Berdasarkan hasil penelitian maka saran bagi perusahaan meliputi (1) perusahaan harus tetap mempertahankan bentuk

kepemimpinan autentik yang ada dalam perusahaan. (2) Agar karyawan tidak keluar kekantin sebelum jam istirahat tiba maka pihak perusahaan diharapkan untuk membentuk supervisor atau pengawas kerja. (3) agar karyawan dapat lebih konsentrasi ketika bekerja, maka diharapkan pihak perusahaan memberikan batasan pada akses wifi untuk ke sosial media atau bisa dengan adanya camera cctv yang dipasang dalam area kantor. (4) memberikan program jenjang karir bagi karyawan melalui program promosi maupun kenaikan jabatan.

Selanjutnya saran bagi peneliti berikutnya meliputi (1) variabel dependen yang dapat ditambahkan dalam penelitian yaitu variabel disiplin kerja yang diharapkan mampu membuat *work engagement* meningkat. (2) variabel dependen yang dapat ditambahkan dalam penelitian yaitu jenjang karir yang diharapkan mampu membuat *psychological capital* meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Hayuningtyas, Dyah Ratri I. Helmi, Avin Fadilla. 2015. Peran Kepemimpinan Otentik terhadap Work Engagement Dosen dengan Efikasi Diri sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal Of Psychologi* .Vol. 1 No. 3, Hlm. 167-179.
- Hwang, Yeoun Kyoung. Lee, Chang Seek. 2015. Structural Relationship between Authentic Leadership, Organizational Communication, Organizational Effectiveness, and Psychological Capital of Office Workers. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 8, Pp. 292–298.
- Indrianti, Rullyta. Hadi, Cholichul. 2012. Hubungan Antara Modal Psikologis Dengan Keterikatan Kerja Pada Perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol. 1, No. 03.
- Kyoo, Baek. Hun, Joo Doo. Kim, Lim Sewon. 2016. Enhancing Work Engagement: The Roles of Psychological Capital, Authentic Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 37, Iss. 8.
- Luthans, Fred. Youssef, M. Carolyn. Bruce, J. Avilio. 2007. *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. Oxford University Press..

- Malik, Nistha. Dhar, Rajib Lochan. 2017. Authentic leadership and its impact on extra role behaviour of nurses: the mediating role of psychological capital and the moderating role of autonomy. *Personnel Review*. Vol. 46, Iss. 2, Pp. 1-43.
- Olaniyan, Oyeniyi Samuel. Hystad, Sugard W. 2016. Employees psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 32, Pp. 163-171.
- Pan, Xiaokang. Mao, Ting. Zhang, Jingping. Wang, Jianjian. Su, Pan. 2017. Psychological capital mediate the association between nurses practice environment and work engagement among Chinese male nurses. *International Journal of Nursing Sciences*. Pp. 1-15.
- Park, Jong Gyu. Kim, Jeong Sik. Yoon, SeungWon. Joo, Baek-Kyoo. 2017. The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: the mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 38, Iss. 3.
- Puguh, Margaret Christina. Prasanti, Evania Mahanani Putri. 2016. Analisa Pengaruh Authentic Leadership Terhadap Employee Engagement Di Hotel “X” Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Hlm. 1-16.
- Schaufeli, Wilmar. dan Bakker, Arnold. 2004. UWES Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University.
- Suharianto. Effendy, Nurlaila. 2015. Pengaruh Psychological Capital terhadap Work Engagement pada Dosen di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. *Jurnal Experientia*. Vol. 3, No. 2, Hlm. 23-34.
- Walumbwa, Fred. Avilio, Bruce. Gardner, William. Wernsing, Tara. Peterson, Suzanne. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory Based Measure. *Journal of Management*. Vol. 34, No. 1, Pp. 89-126.
- Zaabi, Mohamed Saeed Alsahi Al. Ahmad, Kamarul Zaman. Hossan, Chowdhury. 2016. Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 65, Iss. 6.