

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP
WORK ENGAGEMENT: DIMEDIASI OLEH VARIABEL
KEPERCAYAAN TERHADAP PEMIMPIN
(STUDI PADA PT WASKITA KARYA
(PERSERO) TBK. DI NGAWI)**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh:

MERRY DIANITA KUSUMA

NIM. 12.22.1.1.059

**JURUSAN MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA
2017**

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP
WORK ENGAGEMENT: DIMEDIASI OLEH VARIABEL
KEPERCAYAAN TERHADAP PEMIMPIN
(STUDI PADA PT WASKITA KARYA
(PERSERO) TBK. DI NGAWI)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Merry Dianita Kusuma
NIM. 12.22.1.1.059

Surakarta, 27 Desember 2016

Disetujui dan disahkan oleh:
Dosen Pembimbing Skripsi



Marita Kusuma Wardani, S.E., M.Si., Ak
NIP. 19740302 200003 2 003

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP
WORK ENGAGEMENT: DIMEDIASI OLEH VARIABEL
KEPERCAYAAN TERHADAP PEMIMPIN
(STUDI PADA PT WASKITA KARYA
(PERSERO) TBK. DI NGAWI)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Merry Dianita Kusuma
NIM. 12.22.1.1.059

Surakarta, 27 Desember 2016

Disetujui dan disahkan oleh:
Biro Skripsi



Ika Yoga, SE., M.M
NIP. 19790406 2011403 1 001

SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Yang bertandatangan di bawah ini:

NAMA : MERRY DIANITA KUSUMA
NIM : 12.22.1.1.059
JURUSAN : MANAJEMEN SYARIAH
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP WORK ENGAGEMENT: DIMEDIASI OLEH VARIABEL KEPERCAYAAN (Studi pada PT Waskita Karya (Persero) Tbk. di Ngawi)

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Surakarta, 27 Desember 2016




MERRY DIANITA KUSUSMA

Marita Kusuma Wardani, S.E., M.Si., Ak
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi
Sdri : Merry Dianita Kusuma

Kepada Yang Terhormat
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Merry Dianita Kusuma NIM: 12.22.1.1.059 yang berjudul:

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP WORK ENGAGEMENT: DIMEDIASI OLEH VARIABEL KEPERCAYAAN TERHADAP PEMIMPIN (Studi pada PT Waskita Karya (Persero) Tbk. di Ngawi).

Sudah dapat dimunaqasahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Syariah (SE.Sy) dalam bidang Manajemen Syariah. Oleh karena itu, kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqasahkan dalam waktu dekat.

Demikian atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Surakarta, 27 Desember 2016
Dosen Pembimbing Skripsi



Marita Kusuma Wardani, S.E., M.Si., Ak
NIP. 19740302 200003 2 003

PENGESAHAN

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP
WORK ENGAGEMENT: DIMEDIASI OLEH VARIABEL
KEPERCAYAAN TERHADAP PEMIMPIN
(STUDI PADA PT WASKITA KARYA
(PERSERO) TBK. DI NGAWI)

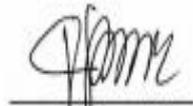
Oleh:

MERRY DIANITA KUSUMA
NIM. 12.22.11.059

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqasah
Pada hari Jumat, 27 Januari 2017/ 28 Rabiul Akhir 1438 H dan dinyatakan telah
memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Dosen Penguji :

Penguji I (Merangkap Ketua Sidang) :
Fitri Wulandari, S.E., M.Si.
NIP. 19721109 199903 2 002



Penguji II :
Moh. Rifqi Khairul Umam, S.E., M.M.
NIP. 19890102 201403 1 002



Penguji III :
Sayekti Endah Retno Meilani, S.E, M.Si., Ak
NIP. 19830523 201403 2 001



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
IAIN Surakarta



Drs. H. Sri Walyoto, MM., Ph.D
NIP. 19561011 198303 1 002

MOTTO

“ Sesungguhnya sesudah kesulitan itu terdapat kemudahan”

(Al-Insyirah: 5)

“Hanya berdoa tanpa berusaha seperti orang ingin kenyang tanpa mau makan, maka bertebaranlah kamu dimuka bumi dan carilah karunia Allah sebanyak-banyaknya supaya kamu beruntung”

(Al-jumuah: 10)

“Jangan takut gagal, karena yang tidak pernah gagal adalah orang-orang yang tidak pernah melangkah”

(Buya Hamka)

“Kebahagiaan tidak datang dari melakukan pekerjaan mudah, tetapi dari kepuasan setelah mencapai hal sulit yang membutuhkan usaha terbaik kita”

(Theodore Rubin)

“Kita adalah apa yang kita percaya”

(C. S. Lewis)

PERSEMBAHAN

Saya persembahkan hasil karya ini kepada setiap pembaca yang mengambil manfaat, ilmu dan pelajaran yang ada, semoga Allah senantiasa mencurahkan rahmat-Nya kepada siapa saja yang senang dalam menuntut ilmu...

KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum Wr. Wb

Segala puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat karunia dan hidayah-NYA. Shalawat dan salam, semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai pembawa Syariat Islam untuk diimani, dipelajari dan dihayati serta diamalkan oleh umat manusia di seluruh alam semesta.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam skripsi ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap *Work Engagement*: Dimediasi Oleh Variabel Kepercayaan Studi pada PT Waskita Karya (Persero) Tbk. di Ngawi Jawa Timur. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) pada Jurusan Manajemen Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta.

Pada kesempatan ini juga, dengan setulus hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Mudofir, S.Ag., M.Pd, Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta atas izin yang diberikannya untuk penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Drs.H.Sri Walyoto, M.M., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta.
3. Ibu Datien Eriska Utami, SE, M.Si., Ketua Jurusan dan Pembimbing Akademik Manajemen Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam.

4. Ibu Marita Kusuma Wardani, SE., M.Si., Ak dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak perhatian, bimbingan dan meluangkan waktu selama penulis menyelesaikan skripsi.
5. Seluruh Dosen dan staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis selama menempuh studi.
6. Orang tua penulis, Ibu Sutinah dan Bapak Sugiyo tercinta, yang selalu mendoakan, menyayangi dan memberikan dorongan kepada penulis hingga akhirnya sampai pada selesainya skripsi ini.
7. Saudari Siti Fatonah SE.Sy perwakilan PT Waskita Karya (Persero) Tbk. yang membantu selama proses penelitian.
8. Sahabat dan teman-teman MJS angkatan tahun 2012 (khususnya M. Zakky, Lia Kumala, Isti, Nanda, Dina dan Fahmi) yang selalu membantu penulis menjalankan perkuliahan dan menyusun skripsi ini.
9. Keluarga besar Wisma Putri Muzakky yang selalu menjadi keluarga kedua selama masa perkuliahan penulis di IAIN Surakarta.
10. Semua pihak yang telah membantu, penulis ucapkan terimakasih.

Penulis tidak dapat membalas apapun atas kebaikan beliau semua, penulis hanya mampu mendoakan semoga amal beliau semua menjadi amal yang baik dan diridhoi Allah SWT. Aamiin..

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Sukoharjo, 23 Desember 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PERSETUJUAN BIRO SKRIPSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI.....	iv
HALAMAN NOTA DINAS	v
HALAMAN PENGESAHAN MUNAQOSAH.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
<i>ABSTRACT</i>	xi
ABSTRAK	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. LatarBelakangMasalah.....	1
1.2. IdentifikasiMasalah	9
1.3. BatasanMasalah.....	10
1.4. RumusanMasalah	10
1.5. TujuanPenelitian.....	10

1.6. Manfaat Penelitian.....	10
1.7. Jadwal Penelitian.....	11
1.8. Sistematika Penulisan.....	11
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Kajian Teori.....	14
2.1.1. <i>Work Engagement</i>	14
2.1.2. Kepemimpinan Otentik	23
2.1.3. Kepercayaan Terhadap Pemimpin	30
2.2. Hasil Penelitian yang Relevan.....	34
2.3. Kerangka Berfikir.....	37
2.4. Hipotesis.....	37
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Waktu dan Wilayah Penelitian.....	42
3.2. Jenis Penelitian.....	42
3.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	42
3.3.1. Populasi	42
3.3.2. Sampel	42
3.3.3. Teknik Pengambilan Sampel.....	43
3.4. Data dan Sumber Data.....	43
3.5. Teknik Pengumpulan Data	44
3.6. Variabel	45
3.6.1. Variabel eksogen (exogenous) (X1)	45
3.6.2. Variabel endogen terikat (endogenous) (Y)	45

3.6.3. Variabel endogen mediasi (X2).....	45
3.7. Definisi Operasional Variabel.....	46
3.7.1. <i>Work Engagement</i>	46
3.7.2. Kepemimpinan Otentik	47
3.7.3. Kepercayaan Terhadap Pemimpin.....	47
3.8. <i>Instrument</i> Penelitian.....	48
3.8.1. <i>Work Engagement</i>	48
3.8.2. Kepemimpinan Otentik	48
3.8.3. Kepercayaan Terhadap Pemimpin	49
3.9. Teknik Analisis Data	
3.9.1. <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	49
3.9.2. Uji Asumsi SEM	54
3.9.3. Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)	56
3.9.4. Residual	58
3.9.5. <i>Modification Index</i>	58
3.9.6. Penilaian Model Fit	58
3.9.7. Uji Hipotesis.....	59

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Penelitian	60
4.1.1. Profil PT Waskita Karya (Persero) Tbk.	60
4.1.2. Struktur Organisasi.....	66
4.2. Pengujian dan Analisis Data	67
4.2.1. Pengujian Asumsi SEM	67

4.2.2. Konfirmatori Faktor (CFA)	70
4.2.3. Residual	74
4.2.4. Penilaian Model Fit	74
4.2.5. Modifikasi Model Fit.....	75
4.2.6. Uji Hipotesis.....	77
4.3. Pembahasan	81

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....	85
5.2. Keterbatasan Penelitian	86
5.3. Saran-saran	86

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

3.1 Definisi Operasional Variabel	46
3.2 <i>Goodness Of Fit Statistic</i>	59
4.1 <i>ML discrepancy (implied vs sample) (Default model)</i>	69
4.2 <i>Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model</i> Variabel Kepemimpinan otentik	71
4.3 <i>Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model</i> Variabel Kepercayaan	72
4.4 <i>Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model</i> Variabel Work Engagement	72
4.5 <i>Construct Reliability</i>	74
4.6 <i>Goodness-of-Fit Indices</i>	75
4.7 <i>Goodness-of-Fit Indices – Modifikasi</i>	77
4.8 Hasil Uji Kasualitas.....	78
4.9 <i>Standardized Indirect Effects</i>	79
4.10 <i>Standardized Total Effects</i>	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berikir	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Waskita Karya (Persero) Tbk	66
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Pt. Waskita Karya (Persero) Tbk Divisi I Proyek Pembangunan Jalan Tol Solo - Kertosono Paket SN 2A	66
Gambar 4.3 <i>Model Confirmatory Factor Analysis</i>	70
Gambar 4.4 Model Keseluruhan Sebelum Modifikasi	76
Gambar 4.5 Model Keseluruhan Setelah Modifikasi	76
Gambar 4.6 Kalkulator Tes Sobel	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Jadwal Penelitian	93
Lampiran 2: Daftar Pernyataan	94
Lampiran 3: Data Skala Interval	97
Lampiran 4: Evaluasi <i>MultivariateOutliers</i>	115
Lampiran 5: <i>Assessment of normality</i>	118
Lampiran 6: <i>Modification Indicate</i>	119
Lampiran 7: Surat Ijin Penelitian	121
Lampiran 8: Surat Persetujuan Penelitian	122
Lampiran 9: Daftar Riwayat Penulis	123

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Work engagement merupakan salah satu topik yang sering dibahas dalam wawasan manajemen sumber daya manusia karena dianggap mampu menjadi solusi dari masalah-masalah motivasi dan kinerja. Dalam beberapa penelitian *work engagement* telah terbukti mampu menjadi prediktor positif kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, OCBO dan secara negatif pada niat berpindah kerja (Saks, 2006: 613; Saragih dan Margaretha, 2013: 18; Nusatria, 2011: 21). Kemudian dalam penelitian Bakker dan Damerouti (2008: 219) *work engagement* telah ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kreativitas karyawan dan niat berpindah kerja .

Menurut Murnianita (2012: 1) *work engagement* merupakan suatu dorongan yang timbul dalam diri karyawan untuk mengendalikan kinerja yang mereka miliki sebagai dasar dari strategi pencapaian tujuan perusahaan dimana mereka bekerja. Kemudian Seco dan Lopes telah mengartikan *work engagement* sebagai konseptualisasi penting dari kebahagiaan dan kesejahteraan yang dirasakan karyawan selama bekerja (2013: 96).

Kebahagiaan maupun kesejahteraan yang dirasakan karyawan dapat ditandai dengan adanya perhatian terhadap peran, adanya penyerapan, berdedikasi, berpartisipasi, adanya semangat, antusias, merasa senang, dan merasa bangga dalam menduduki dan menjalankan perannya dalam organisasi (Saks, 2006: 601).

Konsep *engagement* yang dicetuskan oleh Kahn (1990: 700) menjelaskan bahwa *engagement* akan terjadi ketika karyawan merasa terikat secara fisik, kognitif dan emosional, yang ditunjukkan melalui keterlibatan karyawan didalam tugas-tugasnya, memiliki perhatian lebih pada tugas dan berperan lebih dalam pekerjaan, serta mampu membangun hubungan baik, berempati dan memiliki perhatian terhadap sesama rekan kerja.

Menurut survei yang dilakukan oleh Gallup (2013) karyawan yang memiliki *work engagement* akan bekerja secara konsisten pada level tinggi. Mereka secara alami ingin menggunakan kemampuan dan kekuatan mereka dalam bekerja, mereka akan bersungguh-sungguh dalam bekerja, penuh dengan semangat dan memiliki inovasi yang dapat menggerakkan perusahaan. Disisi lain mereka juga merasakan telah memiliki hubungan yang mendalam terhadap perusahaan dimana mereka bekerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *work engagement* memiliki efek positif yang mendalam terhadap peran kinerja karyawan secara kognitif maupun secara emosional terhadap perusahaan.

Untuk mendukung simpulan tersebut telah ditemukan dalam hasil penelitian Bakker dan Bal (2010: 200) mengenai *work engagement* pada institusi pendidikan, hasil menunjukkan bahwa seorang guru atau tenaga pendidik dengan tingkat semangat yang tinggi, memiliki dedikasi serta penyerapan yang lebih tinggi, dalam kurun waktu satu minggu mereka dilaporkan memiliki lebih banyak sumber daya pekerjaan yang dapat mereka serap pada minggu berikutnya. Dengan kata lain, seorang guru dengan *work engagement* telah secara aktif memobilisasi

otonomi diri mereka sendiri, mendapat dukungan penuh dari rekan-rekan mereka serta memperoleh kesempatan dalam pengembangan karir yang lebih lanjut.

Robinson *et al.* (2004: 21) mengungkapkan beberapa faktor yang mendorong terbentuknya *engagement* pada karyawan diantaranya adalah kualitas manajemen yang baik dan adanya penghargaan serta keterlibatan karyawan dalam organisasi. Menurutnya *engagement* telah melampaui kepuasan kerja karyawan, hal tersebut mengacu pada kondisi keterlibatan pribadi karyawan, kontribusi yang mereka berikan, dan perasaan memiliki terhadap perusahaan.

Menurut Bakker dan Demerouti (2008: 209-211) *work engagement* dipengaruhi oleh sumber pekerjaan yang mengacu pada aspek-aspek lingkungan dalam pekerjaan seperti: dukungan sosial dari rekan kerja dan supervisor, bimbingan dari supervisor, tanggapan terhadap kinerja karyawan, keahlian karyawan dan otonomi yang beragam dan lain-lain. Selain itu *work engagement* juga dapat dipengaruhi oleh keadaan psikologis individu, seperti: optimisme, efikasi diri, ketahanan dan harga diri yang dimiliki karyawan.

Menurut Hayuningtyas dan Helmi (2015: 170) dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui aspek sumber pekerjaan dan sumber daya pribadi karyawan dapat mempengaruhi dinamika psikologis dari karyawan tersebut. Sehingga mampu mengatasi masalah ketidakseimbangan antara tuntutan individu dan tuntutan atas sumber daya di sekitar yang harus mereka hadapi.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Waskita Karya (Persero) Tbk, khususnya pada Divisi I Proyek Pembangunan Jalan Tol Solo - Kertosono Paket SN 2A. PT Waskita Karya (Persero) Tbk adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam

bidang konstruksi terbesar di Indonesia, dengan total karyawan mencapai 1.125 pekerja pada tahun 2014 dan 1.311 pekerja pada tahun 2015. Sedangkan untuk Divisi I Proyek Pembangunan Jalan Tol Solo - Kertosono Paket SN 2A total karyawan sebesar 167 pekerja. Perseroan dengan senantiasa menempatkan sumber daya manusia sebagai aset utama dan mitra dalam mencapai tujuan perseroan.

Sumber daya manusia menjadi elemen penting kesuksesan kinerja perseroan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh pelanggan. Kemudian dalam bidang ketenagakerjaan, PT Waskita Karya berkomitmen untuk terus meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas seluruh pegawainya. Misalnya dalam bidang kesehatan dan keselamatan kerja, perseroan telah menerapkan sistem manajemen K3 (SMK3) yang secara khusus melindungi pegawai dari keamanan, polusi maupun pergerakan alat berat serta risiko kecelakaan baik di proyek maupun di kantor.

Kemudian pelatihan dan pengembangan karyawan juga menjadi fokus penting bagi upaya memajukan perusahaan, ditandai dengan peningkatan biaya pelatihan dan pengembangan setiap tahunnya. Sistem penilaian kinerja pegawai dilakukan untuk menentukan remunerasi yang akan diterima pegawai pada tahun berikutnya; karir yang akan dilaluinya dan pelatihan serta pengembangan yang akan diterimanya.

Sistem remunerasi di Waskita Karya cukup kompetitif dibandingkan dengan standar kebutuhan hidup yang layak dan standar harga pasar yang berlaku di industri konstruksi dengan menggunakan prinsip "*pay for performance*" yaitu bahwa remunerasi yang diberikan selalu dikaitkan dengan hasil penilaian

kinerjanya. Dengan kata lain kesejahteraan karyawan menjadi perhatian penting bagi PT Waskita Karya.

Dari data laporan tahunan perusahaan diketahui bahwa pencapaian dan kinerja perusahaan terus meningkat pesat pada tahun 2011-2015 yang ditandai dengan pertumbuhan aset yang naik sebesar 141,66%; kenaikan pendapatan usaha sebesar 37,58%; kenaikan perolehan laba bersih sebesar 104,78% serta terjadi peningkatan nilai kontrak 63,26%. Namun dari hasil kinerja yang baik dan meningkat tersebut belum diketahui bagaimana tingkat *engagement* yang dimiliki karyawan PT Waskita Karya itu sendiri.

Dari hasil penelitian terdahulu telah diketahui bahwa *engagement* merupakan prediktor penting kinerja karyawan. Maka penelitian mengenai *engagement* pada karyawan dirasa perlu untuk menentukan strategi perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja yang akan datang dan strategi perusahaan dalam mempertahankan kinerja yang telah dicapai sebelumnya. Seperti telah diketahui bahwa *engagement* dapat dipengaruhi oleh bermacam hal, seperti: dukungan sosial dari rekan kerja dan supervisor, bimbingan dari supervisor, tanggapan terhadap hasil kinerja, keahlian dan otonomi yang beragam serta optimisme, efikasi diri, ketahanan dan harga diri yang dimiliki karyawan.

Menurut Hockey dan Ley (2008; dalam Murnianita, 2012: 25) kepemimpinan merupakan salah satu faktor pembentuk *employee engagement*, selain faktor-faktor lainnya seperti budaya dan iklim organisasi, pelatihan dan pengembangan, faktor pekerjaan, serta adanya perasaan dihargai dan dilibatkan. Sejalan dengan itu menurut Hayuningtyas dan Helmi (2015: 170) salah satu sumber pekerjaan

yang memiliki pengaruh terhadap *work engagement* adalah bimbingan dari supervisor.

Mereka beralasan bahwa perubahan-perubahan yang gencar dilakukan organisasi untuk menyusul adanya globalisasi baru-baru ini, menuntut adanya pertumbuhan kinerja yang pesat serta perkembangan pemimpin yang lebih integratif dalam menghadapi masalah maupun dalam pengambilan keputusan penting bagi organisasi. Menurut keduanya salah satu konsep gaya kepemimpinan yang mengedepankan integritas dan keaslian di dalamnya adalah kepemimpinan otentik (Hayuningtyas dan Helmi, 2015: 170).

PT Waskita Karya sendiri memiliki budaya perusahaan yang mengedepankan sikap positif yang biasa disingkat dengan IPTEX, yaitu kepanjangan dari *integrity*: jujur, adil dan disiplin; *professionalism*: ahli dalam bidangnya, mampu menjalankan hak dan kewajiban serta bekerja secara efektif dan efisien; *team work*: terbuka, komunikatif dan peduli; *excellence*: kreatif dan inovatif, responsif dan proaktif serta tangguh dan militan. Sesuai dengan budaya perusahaan di atas kepemimpinan otentik dirasa cocok untuk dikembangkan dalam penelitian ini, mengingat kepemimpinan otentik berkaitan dengan integritas, keterbukaan, kepedulian serta perilaku yang positif lainnya.

Dalam hal kinerja, kepemimpinan otentik telah terbukti memiliki hubungan signifikan terhadap *engagement*, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal tersebut telah ditemukan dalam penelitian Hassan dan Ahmed (2011: 168), jika seorang pemimpin bertindak transparan, bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dimilikinya dan tidak menampilkan motif pelindung diri maka

hubungan saling percaya antara pemimpin dan pengikut dapat terbentuk yang pada gilirannya dapat menghasilkan *engagement* dari karyawan.

Penelitian Avolio *et al.* (2004: 810), menjelaskan bahwa kepemimpinan otentik mampu meningkatkan *engagement* dan kepuasan karyawan serta memperkuat identitas yang dimiliki karyawan secara positif terhadap organisasi. Namun dalam penelitian Hayuningtyas dan Helmi (2015: 173) yang dilakukan pada 40 Dosen Fakultas X dan Y dengan masa kerja minimal dua tahun memiliki hasil yang berbeda. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan otentik tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *work engagement* ($p > 0,05$), sehingga efikasi diri tidak berfungsi sebagai mediator hubungan keduanya.

Terdapat kemungkinan kepemimpinan otentik memiliki peran pada *work engagement* ketika menghadapi masyarakat dengan jarak kekuasaan yang tinggi, dimana tingkat kepercayaan yang timbul karena perbedaan kekuatan seorang superior yang dianggap mampu memberikan arahan sedang lainnya hanya mengikuti (Walumba *et al.*, 2010: 904). Konsep kepemimpinan otentik telah disepakati sebagai konsep akar kepemimpinan positif yang jujur, bermoral dan berintegritas sehingga mampu memupuk kepercayaan karyawan dengan menjadi transparan (Wong dan Cumings 2009; dalam Roncesvalles dan Sevilla, 2015: 69).

Kepercayaan digambarkan sebagai kemauan untuk bertindak berdasarkan tindakan, kata-kata dan keputusan orang lain (Roncesvalles dan Sevilla, 2015: 71). Dengan kepercayaan orang dapat merasa aman dan bebas untuk mengajukan ide-ide yang tidak biasa, serta mengutarakan pandangan yang bertentangan dengan leluasa (Avolio *et al.* 2004: 810). Menurut Roncesvalles dan Sevilla (2015: 72)

kepercayaan terhadap pemimpin dapat dibudidayakan oleh para pemimpin otentik ketika para pemimpin tersebut konsisten terhadap tindakannya dan bertindak terbuka terhadap pengikut mereka .

Teori pertukaran merupakan dasar dari kepercayaan kepemimpinan yang efektif, dimana para pemimpin dan pengikut harus mengembangkan hubungan saling percaya. Dengan kata lain pengikut yang percaya terhadap pemimpinnya akan lebih bersedia berkorban dan menjadi rentan terhadap tindakan pemimpinnya tersebut (Rusaw dalam Hassan dan Ahmed, 2011: 165). Menurut Khan (1990; dalam Roncesvalles dan Sevilla, 2015: 72) seorang karyawan yang bersedia menjadi rentan dan merasa puas terhadap pemimpinnya maka karyawan tersebut telah memiliki *work engagement*.

Dalam literature terdahulu diketahui bahwa kepemimpinan otentik secara signifikan terkait dengan variable mediasi kepercayaan (Clapp-Smith *et al.*, 2009: 232; Roncesvalles *et al.*, 2015: 76; Hassan dan Ahmed, 2011: 168). Kepercayaan secara signifikan terkait dengan *Engagement* (Hassan dan Ahmed, 2011: 168).

Menariknya dalam penelitian Stander dan Beer (2015: 10) dijelaskan bahwa tidak ada hubungan langsung antara Kepemimpinan otentik dan *work engagement*. Kepemimpinan otentik ditemukan mempengaruhi *work engagement* pada sektor kesehatan publik ketika terdapat optimisme individu serta kepercayaan kepada organisasi. Selain itu kepercayaan juga telah dihipotesiskan dan didukung untuk menjadi mediator penting antara konstruk kepemimpinan otentik dan hasil pengikut.

Menurut Clapp-Smith *et al.* (2009: 231) “*it has been hypothesized and supported to be an important mediator between leadership constructs and follower outcomes*”. Sikap positif yang dimiliki pemimpin otentik diharapkan dapat menimbulkan hubungan saling percaya antara pemimpin dan pengikut, yang pada gilirannya pengikut akan mendukung setiap keputusan pemimpin yang diyakini menjadi diri mereka sendiri dan berperilaku sesuai dengan keyakinan yang dipegangnya.

Penelitian ini dilakukan sesuai dengan kerangka acuan yakni JD-R Model yang mengkaji *work engagement* sebagai hasil dari kepemimpinan yang positif yaitu kepemimpinan otentik dan keterbaharuan penelitian ini adalah peran mediasi kepercayaan terhadap pemimpin. Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan bahwa mengadopsi gaya kepemimpinan otentik akan membantu menciptakan dan meningkatkan *work engagement* karyawan. Kepemimpinan otentik diharapkan dapat memprediksi kepercayaan bawahan terhadap pemimpin

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas diketahui bahwa PT Waskita Karya (Persero) Tbk merupakan perusahaan konstruksi besar di Indonesia yang memiliki kinerja perusahaan yang baik dan memuaskan dari tahun ke tahun menurut sumber laporan tahunan perusahaan. Sehingga untuk meningkatkan serta mempertahankan kinerja yang telah dicapai perusahaan, dirasa perlu untuk mengetahui bagaimana tingkat *work engagement* karyawan sebagai prediktor dari kinerja karyawan.

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini difokuskan untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan otentik terhadap *work engagement* dimediasi oleh variabel kepercayaan terhadap pemimpin.

1.4. Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kepercayaan terhadap pemimpin pada karyawan PT Waskita Karya di Ngawi?
2. Apakah kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan PT Waskita Karya di Ngawi?
3. Apakah kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan PT Waskita Karya di Ngawi?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepercayaan terhadap pemimpin pada karyawan PT Waskita Karya di Ngawi.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap *Work Enggagement* pada karyawan PT Waskita Karya di Ngawi.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepercayaan terhadap pemimpin terhadap *Work Enggagement* pada karyawan PT Waskita Karya di Ngawi.

1.6. Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, yaitu:

1. Bagi Akademisi

- a) Penelitian dapat dijadikan sebagai salah satu sumber referensi bagi penelitian di masa depan, mengingat masih sedikitnya penelitian mengenai kepemimpinan otentik dan *work engagement* di Indonesia.
- b) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah akademik sehingga berguna sebagai pengembangan ilmu khususnya dalam Ilmu Ekonomi.

2. Bagi praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan yang berupa masukan atau pertimbangan mengenai gaya kepemimpinan yang otentik dan mediasi kepercayaan antara karyawan dengan pemimpin terhadap tinggi rendahnya keterikatan kerja karyawan / *work engagement*.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan bagi Manajemen PT. Waskita Karya agar lebih mengenal faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan terikat pada pekerjaannya.

1.7. Jadwal penelitian

Terlampir (Lampiran 1).

1.8. Sistematika Penulisan Skripsi

Agar pembahasan penelitian ini sesuai dengan tujuannya, maka penulisan penelitian ini terdiri lima bab garis besar isinya sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan menguraikan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, jadwal penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini menjelaskan pengertian *workengagement*, dimensi *work engagement*, faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement*, konsekuensi *work engagement*, pengertian kepemimpinan, kepemimpinan otentik, dimensi kepemimpinan otentik, konsekuensi kepemimpinan otentik, pengertian kepercayaan, dimensi kepercayaan terhadap pemimpin dan konsekuensi kepercayaan terhadap pemimpin. Penelitian yang relevan, jelajah pustaka, kerangka berfikir dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini membahas mengenai waktu dan wilayah penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel. Data dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional variable, serta teknik analisis data.

BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan tentang hasil analisis dari tahap-tahap dalam proses pembambilan keputusan dan analisa hubungan antara kepemimpinan otentik, *work engagement* dan kepercayaan terhadap pemimpin.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya, keterbatasan penelitian dan saran-saran untuk pengembangan penelitian lebih lanjut berdasarkan hasil penelitian tersebut.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1.Kajian Teori

2.1.1. *Work Engagement*

1. Pengertian *Work Engagement*

Khan (1990: 700) pertama kali mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis dari personal *engagement*, dimana karyawan menggunakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan perannya dalam pekerjaannya. Sedangkan Seco dan Lopes (2013: 96) mendefinisikan *work engagement* sebagai konseptualisasi penting dari kebahagiaan dan kesejahteraan yang dirasakan karyawan selama bekerja. Dengan kata lain *engagement* merupakan sikap positif karyawan terhadap organisasi yang muncul akibat tingkat komitmen dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

Saks (2006: 601) mengatakan bahwa *work engagement* merupakan tingkat efektifitas positif karyawan yang ditandai dengan perhatian, penyerapan, dedikasi, partisipasi, semangat, antusiasme, rasa gembira dan rasa bangga yang dimiliki karyawan dalam menduduki maupun menjalankan suatu peran organisasi. Menurut Schaufeli dan Bakker (2010; dalam Murnianita, 2012: 11) *engagement* adalah munculnya keterikatan emosional terhadap organisasi dan kesediaan untuk tinggal atau berada dalam organisasi serta perilaku karyawan yang melebihi perannya yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Dalam hal ini, *engagement* dipahami sebagai sesuatu yang berbeda dari komitmen maupun OCB. Kim dan Rhee (2011; dalam penelitian Men, 2015: 3)

beralasan bahwa *engagement* bukanlah cerminan sikap keterikatan karyawan terhadap organisasi maupun kesediaan karyawan untuk berperilaku secara sukarela, melainkan sejauh mana seorang karyawan menaruh perhatian terhadap pekerjaannya dan mampu menyerap peran mereka dalam bentuk kinerja yang lebih fokus daripada peran ekstra maupun perilaku sukarela.

Berdasarkan ulasan di atas dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan suatu keadaan psikologis positif karyawan yang mendorong terbentuknya komitmen secara afektif maupun kognitif terhadap organisasi, yang ditandai dengan semangat dan energi yang tinggi; keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi serta penggunaan waktu luang yang ada untuk berkontribusi pada tujuan organisasi. Secara singkat karyawan yang memiliki rasa *engagement* terhadap organisasi dapat ditandai dengan adanya *vigor*, *absorption* dan *dedication*.

2. Kategori *Work Engagement*

Gallup the Consulting Organization (Ratanjee and Wu, 2013) menyatakan bahwa karyawan dengan *work engagement* akan bekerja secara konsisten pada level tinggi. Mereka merasa perlu menggunakan seluruh kemampuan dan bakatnya dalam menjalankan peran pekerjaannya sehari-hari. Kemudian karyawan juga akan bersungguh-sungguh dan mendorong inovasi hingga menggerakkan organisasi ke depan. Mereka juga merasakan hubungan yang mendalam terhadap organisasi.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan tanpa *work engagement* akan cenderung berkonsentrasi pada tugas-tugas daripada berkonsentrasi pada

tercapainya tujuan dan hasil yang diharapkan organisasi. Mereka cenderung merasa kontribusi mereka terhadap organisasi diabaikan dan potensi yang mereka miliki kurang diperhatikan. Hal tersebut dikarenakan hubungan mereka dengan pemimpin maupun rekan kerja kurang produktif.

Sedangkan karyawan yang secara aktif tidak *engagement* biasanya selalu menunjukkan ketidaktertarikan dalam segala kesempatan, mereka tidak hanya tidak bahagia dalam bekerja, mereka juga sibuk menunjukkan ketidakhahagiaan tersebut. Selain itu mereka juga mengganggu pencapaian rekan kerja yang lain, dimana saling terhubungnya tugas-tugas satu sama lain, akibatnya kerusakan besar bagi fungsi organisasi.

3. Dimensi *Work Engagement*

Menurut Schaufeli et al. (2006: 210) *work engagement* dipandang sebagai hal positif dan memiliki dimensi-dimensi yang ditandai dengan adanya *vigour* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan). *Vigour* ditunjukkan oleh karakter karyawan dengan tingkat energi tinggi, memiliki kemauan untuk bekerja, tidak mudah lelah dan tetap tekun meskipun menghadapi berbagai kesulitan.

Dedication ditunjukkan oleh karakter karyawan yang memiliki keterkaitan yang kuat pada pekerjaannya, merasa antusias, menginspirasi dan memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan, serta selalu merasa tertantang dengan pekerjaan. *Absorption* ditunjukkan oleh karakter karyawan yang merasa asyik dengan pekerjaannya, fokus dan berkonsentrasi penuh pada pekerjaan serta merasa bahagia saat bekerja sehingga waktu terasa cepat berlalu.

Sementara itu menurut Khan (1990) dalam penelitian Nusatria (2011: 15) dimensi psikologi *engagement* terdiri dari dua dimensi yaitu: emosional *engaged*, ketika seseorang memiliki hubungan yang berarti dengan orang lain dan merasakan empati dan peduli kepada perasaan orang lain; dan kognitif *engaged*, ketika seseorang memiliki kepedulian terhadap misi dan perannya dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, mengacu pada Schaufeli et al. (2006: 210) *work engagement* memiliki 3 dimensi yaitu energi yang tinggi dan ketekunan kerja yang disebut sebagai *vigor*, kerelaan dan ketulusan mendedikasikan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan disebut sebagai *dedication* serta merasa senang dalam menjalankan tugas dan menyatu dengan pekerjaan yang disebut sebagai *absorption*.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Dalam penelitian terdahulu, seperti (Khan, 1990; Oliver dan Rothman, 2007 dan May *et al.*, 2004) disebutkan bahwa keadaan psikologis seseorang merupakan prediktor dari *work engagement*. Khan (1990: 703) menyatakan terdapat tiga keadaan psikologis antara lain kebermaknaan, keselamatan psikologis dan ketersediaan psikologis. Kebermaknaan sebagai perasaan yang timbul akibat penyertaan diri dalam peran kinerja, seperti merasa bermanfaat, bernilai dan berharga; merasa mampu memberi kontribusi dan menerima konsekuensi pekerjaannya dan lain sebagainya dalam proses bekerja.

Keselamatan psikologis dipahami sebagai kemampuan menunjukkan diri saat bekerja tanpa takut dengan konsekuensi negatif yang mempengaruhi citra diri,

status, ataupun jenjang karir. Ketersediaan psikologis dipahami sebagai perasaan memiliki sumber daya fisik, emosional, dan psikologis yang diperlukan dalam menginvestasikan diri untuk peran kinerja (Khan, 1990: 705).

Dalam penelitian Oliver dan Rothman (2007: 55) hasilnya menunjukkan bahwa kebermaknaan dan ketersediaan psikologis memediasi hubungan antara faktor kondisi dan *work engagement*, kemudian ketersediaan psikologis secara signifikan positif mempengaruhi *work engagement*, sedangkan keselamatan psikologis secara statistik mempengaruhi *work engagement*.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian oleh May *et al.* (2004: 25) menemukan pengaruh kebermaknaan, ketersediaan dan keselamatan psikologis yang signifikan terhadap *engagement*. Kemudian pengayaan kerja dan ketepatan tugas juga ditemukan sebagai prediktor positif kebermaknaan; penghargaan rekan kerja dan dukungan atasan merupakan prediktor yang positif terhadap keselamatan psikologis sedangkan ketaatan pada norma kerja dan kesadaran diri merupakan prediktor negatif terhadap keselamatan psikologi.

Driver terkuat *work engagement* dalam penelitian Robinson *et al.*, (2004: 21) adalah perasaan dihargai dan dan dilibatkan yang memiliki beberapa komponen utama, antara lain: keterlibatan dalam pengambilan keputusan; kemampuan karyawan mengungkapkan gagasan dan kesediaan manajer untuk mendengarkan masukan-masukan dari karyawannya dan menilai kontribusi mereka; peluang karyawan untuk mengembangkan karir mereka; sejauh mana organisasi menaruh perhatian khusus terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

Robbinson *et al* (2004: 37) juga beranggapan bahwa manajer lini memiliki peran yang sangat penting dalam membina rasa *engagement* dari karawannya. Disebutkan beberapa faktor senioritas yang mempengaruhi keterlibatan karyawan antara lain: manajerial, keseimbangan kehidupan kerja; staff, total imbalan; dan administrasi, merek produk (kualitas produk) dan hubungan terhadap pelanggan.

Model lain *engagement* terdapat dalam literatur *burnout* yang mendiskripsikan *job engagement* sebagai antitesis positif Maslach *et al.* (2001) dalam Saks (2006: 602-603). Menurut Maslach *et al.* terdapat enam hal yang mempengaruhi *burnout* dan *engagement* yaitu: beban kerja, kontrol, penghargaan dan pengakuan, dukungan komunitas dan sosial, keadilan yang diterima, dan nilai. *Job engagement* dianggap berhubungan dengan beban kerja yang seimbang, kebebasan memilih dan mengendalikan, upah dan penghargaan yang pantas, komunitas kerja yang mendukung, kewajaran dan keadilan serta pekerjaan yang berarti dan bernilai.

Sementara itu, Rothmann dan Joubert (2007: 58) menyatakan bahwa *burnout* muncul akibat dari tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kurangnya sumber daya kerja yang mendukung. Komponen kelelahan *burnout* juga dipengaruhi oleh jam kerja, jumlah pekerjaan dan kelebihan kuantitatif, keamanan yang kurang dalam bekerja serta kurangnya sumber daya (termasuk peralatan, staf dan sumber daya keuangan), sementara sinisme diprediksi oleh kurangnya dukungan organisasi.

Sehingga Rothman dan Joubert (2007: 58) menyimpulkan bahwa dukungan organisasi (termasuk dukungan manajerial, dukungan komunikasi, kejelasan tugas

dan tingkat otonomi kerja) memiliki efek yang kuat terhadap dua komponen *work engagement* (*vigour* dan *dedication*).

Sedangkan menurut Bakker dan Demerouti (2008: 209) mengacu pada model *work engagement* yang disebut JD-R Model (*Job Demands-Resources Model*) yang telah dikembangkan, prediktor yang mempengaruhi *work engagement* antara lain sumber pekerjaan, tuntutan pekerjaan dan sumber daya pribadi. Sumber pekerjaan diasumsikan berperan terhadap motivasi intrinsik karyawan dengan baik karena sumber pekerjaan membantu pertumbuhan, pembelajaran dan pengembangan karyawan, serta berperan pada motivasi ekstrinsik karena sumber pekerjaan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan kerja.

Sumber pekerjaan menjadi lebih menonjol dan memperoleh potensi motivasi ketika karyawan dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi (misalnya beban kerja, tuntutan emosional, dan tuntutan mental) karena dapat membantu pencapaian tujuan (Bakker dan Demerouti, 2008: 213).

Studi sebelumnya oleh (Bakker dan Demerouti, 2007; Schaufeli dan Salanova, 2007) telah secara konsisten menunjukkan bahwa sumber pekerjaan seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan supervisor, pembinaan dan pengawasan, tanggapan hasil kinerja, ketrampilan yang beragam, otonomi dan kesempatan belajar berhubungan positif terhadap *work engagement* (Bakker dan Demerouti, 2008: 211).

Sumber daya pribadi merupakan aspek-aspek yang berasal dari karakter seorang individu dalam melakukan pekerjaannya, didalamnya terdapat efikasi diri, harga diri, lokus kontrol dan stabilitas emosional (Bakker dan Demerouti, 2008:

214). Telah dibuktikan bahwa pekerja yang *engaged* memiliki sumber daya pribadi, seperti optimisme, efikasi diri, harga diri, ketahanan, dan gaya penanganan yang aktif, yang membantu mereka untuk mengontrol diri dan berdampak pada keberhasilan lingkungan kerja mereka, serta untuk mencapai kesuksesan karir (Luthans *et al.*, 2008 dalam Bakker dan Demerouti, 2008: 214).

Selanjutnya Saks (2006: 613) menemukan faktor yang memprediksi *job engagement* yaitu dukungan organisasi yang dirasakan (POS) dan karakteristik pekerjaan. Karyawan yang merasa mendapat dukungan dari organisasi akan lebih mungkin untuk membalas dengan tingkat *engagement* yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka dan kepada organisasi; karyawan yang dilibatkan dalam pekerjaan yang tinggi lebih mungkin untuk membalas dengan keterlibatan kerja yang lebih besar; dan karyawan yang memiliki persepsi yang lebih tinggi terhadap keadilan prosedural lebih mungkin untuk membalas dengan keterlibatan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan secara umum bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal mengacu pada individu karyawan, sedangkan faktor eksternal mengacu pada aspek di luar diri individu, yaitu aspek fisik, sosial dan organisasional di lingkungan pekerjaan.

5. Konsekuensi *work engagement*

Dalam penelitian terdahulu secara signifikan *Work engagement* berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, OCBO dan secara negatif terhadap niat berpindah kerja (Saks 2006: 613); kinerja peran,

kinerja peran tambahan, kreativitas dan niat berpindah kerja karena faktor keuangan (Bakker dan Demerouti, 2008: 219). Kemudian *work engagement* mingguan diketahui menjadi prediktor yang kuat terhadap kinerja (Bakker dan Bal, 2010: 200).

Menurut Bakker dan Demerouti (2008: 219) orang-orang yang merasa *engaged* dalam pekerjaan mereka, disebabkan karena mereka memiliki energi (dapat melakukan) dan motivasi (ingin melakukan) untuk melakukan suatu tindakan. Hal tersebut dapat membantu mereka tidak hanya untuk mencapai kinerja yang lebih baik, tetapi juga untuk meningkatkan peluang mereka dalam pengembangan karir yang lebih baik.

Temuan Bakker dan Bal (2010: 200) menunjukkan bahwa guru dengan tingkat semangat, dedikasi dan penyerapan yang lebih tinggi dalam satu minggu, dilaporkan memiliki lebih banyak sumber daya pekerjaan di minggu berikutnya, hal itu menunjukkan bahwa mereka secara aktif memobilisasi otonomi mereka sendiri, dukungan dari rekan-rekan mereka, dan kesempatan untuk pengembangan karir lebih lanjut melalui pekerjaan.

Menurut Saragih dan Margaretha (2013: 18) karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan membuat mereka memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap pekerjaan dan organisasi, demikian pula tingginya *engagement* membuat para karyawan memiliki rasa OCB yang tinggi pula. Selain itu tingginya tingkat *engagement* juga mendorong para karyawan memiliki tingkat keinginan keluar dari pekerjaan yang rendah dan lebih dari itu para karyawan dapat mencapai kepuasan kerja.

2.1.2. Kepemimpinan Otentik

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gitosudarmo dan Nyoman, 2013:127). Sejalan dengan itu Martoyo (2000: 176) juga beranggapan bahwa kepemimpinan telah dipandang sebagai keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama.

Menurut Bateman dan Snell (2009: 100) pemimpin merupakan orang yang mampu memengaruhi orang lain dalam upaya pencapaian sasaran atau tujuan. Sedangkan pemimpin yang berhasil menurut Sutrisno (2009: 216) adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan menjalankan kepemimpinan secara efektif pula hingga pada akhirnya dapat mencapai tujuan organisasi. .

Kepemimpinan dalam islam diartikan sebagai kepemimpinan yang mempraktikkan nilai-nilai ajaran islam, terlepas apakah seorang pemimpin tersebut muslim atau bukan (Zainuddin dan Mustaqin, 2015: 22). Menurut Saripudin (2012: 325-326) kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin, di dalam Alquran sendiri pemimpin memiliki beberapa lafaz misalnya: khalifah, imam, dan ulil-amri. Laafaz khalifah dalam Alquran ditemukan pada surat al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

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

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."*(QS. Al-Baqarah: 30).

Ayat diatas berkenaan dengan awal mula manusia, penciptaan Nabi Adam, dimana Allah Swt meninggikan manusia yang dijadikan sebagai khalifah (penguasa) untuk mengurus bumi ini. Hal ini mengindikasikan bahwa manusia secara keseluruhan adalah khalifah fi al-ardhi. Sesuai dengan firman Allah Swt berikut:

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ ... ﴿٣٩﴾

Artinya: *"Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi..."* (QS. Fathir: 39).

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا
ءَاتٰكُمْ ﴿١٦٥﴾

Artinya: *"dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu..."* (QS. Al an'am: 165).

Di dalam pandangan Islam sendiri, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-

anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan kepada Allah Swt. Sesuai dengan Firman Allah Swt. Sebagai berikut:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾ أُولَٰئِكَ هُمُ
 الْوَارِثُونَ ﴿١٠﴾ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿١١﴾

Artinya:dan orang-orang yang memelihara amanat(yang diembannya) dan janji mereka, dan orang-orang yang memelihara shalatnya, mereka itulah orang-orang yang akan mewarisi surga Firdaus, mereka kekal di dalamnya. (QS. Al-Mukminun: 8-11).

Dengan kata lain, setiap orang pasti akan memiliki "tanggung jawab" untuk mengelola, mengatur, mengurus sesuatu, atau memimpin sesuatu kaum, sehingga bukan saja di dunia harus mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas fungsinya, melainkan juga akan diminta pertanggungjawaban di akhirat kelak (Amirin, 2007: 8).

Menurut Zainuddin dan Mustaqin (2015: 37) pemimpin Islam yang ideal harus memiliki kriteria-kriteria kejujuran, amanah, cerdas, adil dan terbuka. Jujur, sebab tanpa kejujuran akan terjadi penyalahgunaan wewenang dan jabatan, manipulasi terhadap rakyat atau anggota-anggota yang dipimpinnya. Amanah (dapat dipercaya), dengan amanah maka akan terhindar tindakan kolusi, korupsi, dan manipulasi. Dengan amanah maka rakyat yang dipimpin akan memberi kepercayaan penuh sehingga program-program kepemimpinan akan mendapat dukungan optimal.

Cerdas (*fathanah*), pemimpin yang cerdas akan dapat mengambil inisiatif secara cermat, tepat, dan cepat ketika menghadapi problem-problem yang ada dalam kepemimpinannya. Adil, sebab jika pemimpin tidak adil maka akan

memunculkan kecemburuan yang memicu konflik yang tidak diinginkan; bijaksana dan mempunyai sikap tanggung jawab, keputusan yang diambil seorang pemimpin harus benar-benar bijaksana dan dapat dipertanggungjawabkan.

Terbuka (bersedia dikritik dan mau menerima saran dari orang lain). Sikap terbuka ini mencerminkan sifat *tawadu'* (rendah hati) dan tidak sombong. Keikhlasan berbuat dan beramal dengan ikhlas, merupakan hal yang sangat penting dalam pandangan islam. Sebab tanpa keikhlasan amal perbuatan dalam pandangan Allah akan sia-sia.

2. Pengertian Kepemimpinan Otentik

Gaya kepemimpinan berperan dalam pencapaian keberhasilan suatu organisasi. Menariknya, gaya kepemimpinan otentik telah diidentifikasi sebagai bentuk efektif dari manajemen untuk mengatasi masalah organisasi (Roncesvalles dan Sevilla, 2015: 69) serta dapat membantu mengembangkan dan membentuk sebuah organisasi berbasis kekuatan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Avolio dan Gardner, 2005: 317).

Otentik yang berarti keaslian, menurut Shamir dan Eilam (dalam Khan, 2010: 167) merupakan keselarasan yang baik antara nilai-nilai batin dengan keyakinan yang dianut seseorang, serta keyakinan dengan perilaku seseorang. Sedangkan keaslian menurut Harter (dalam Avolio dan Gardner, 2005: 320) mengacu pada pengalaman pribadi seseorang mengenai pikiran mereka, emosi, kebutuhan, keinginan dan keyakinan sebagai proses perintah untuk mengenali diri sendiri. Menunjukkan tindakan yang sesuai dengan diri sendiri dengan ekspresi yang konsisten antara pikiran dan perasaan individu.

Menurut Luthans dan Avolio (2003; dalam Avolio dan Gardner, 2005: 327) kepemimpinan otentik adalah sebuah proses yang muncul dan menarik dari dua kapasitas psikologis positif dalam konteks organisasi maju yaitu kesadaran diri dan regulasi diri sehingga menghasilkan perilaku positif yang lebih baik jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya.

Menurut Walumba *et al.*, (2010: 904) kepemimpinan otentik mampu menciptakan hubungan yang lebih transparan antara pemimpin dan pengikutnya, dimana pengikut mengetahui dengan jelas bagaimana standar moral dan etika dari pemimpinnya, dengan begitu pemimpin dianggap mampu mengambil keputusan dengan adil dan seimbang, sehingga pemimpin diharapkan mampu menyadari dampak dirinya bagi lingkungan di sekitarnya.

Pemimpin otentik digambarkan oleh Chan *et al.*, (2005; dalam Penger dan Cerne, 2014: 508) sebagai seorang pemimpin yang mempunyai kapasitas dalam memproses informasi mengenai diri mereka sendiri secara efektif, memiliki identitas yang jelas, mampu menyesuaikan perilaku yang sesuai dengan identitas diri mereka dalam menjalankan kepemimpinan dan mampu menyelaraskan preferensi yang mereka miliki terhadap tuntutan dari masyarakat. Sementara itu Avolio *et al.*, (2005: 321) meyakini bahwa pemimpin otentik sangat menyadari nilai-nilai dan keyakinan yang mereka anut, merasa percaya diri, asli, dapat diandalkan, dapat dipercaya, dan memiliki karakter moral yang baik.

Pengikut merupakan bagian integral dari kepemimpinan otentik, menurut Gardner dan Avolio (2005: 321) pengikut yang bertindak otentik diharapkan dapat mencontoh atau meniru pengembangan positif dari pemimpin otentik. Akibatnya

sebagai model peran positif pemimpin otentik telah berfungsi sebagai pemberi masukan utama bagi pengembangan pengikut otentik.

3. Dimensi Kepemimpinan Otentik

Walumba *et al.* (2008: 94) membedakan konstruk kepemimpinan otentik dalam empat dimensi yaitu: kesadaran diri, pengolahan seimbang, transparansi relasional dan perspektif moral diinternalisasi. Kesadaran diri menurut Penger dan Cerne (2014: 509) berkaitan dengan refleksi diri dan pembelajaran tentang diri sendiri, melalui: introspeksi, analisis kondisi mental, pikiran, perasaan dan aspirasi diri. Sementara itu Klenke (2007: 76) mengklaim bahwa kesadaran diri mengacu pada sejauh mana seseorang menyadari berbagai aspek identitas mereka dan sejauh mana persepsi diri mereka secara internal terintegrasi dan kongruen dengan cara orang lain memandang mereka.

Pengolahan Seimbang dijelaskan Gardner *et al* (2009; dalam Penger dan Cerne, 2014: 509) sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk menganalisa seluruh informasi yang relevan, secara objektif dan bebas dari bias sebelum seorang pemimpin membuat keputusan. Pengolahan yang seimbang meliputi akurasi dan keseimbangan persepsi individu dari mekanisme pertahanan berbasis ego serta evaluasi diri.

Transparansi Relasional lebih mengacu pada keterbukaan, hubungan yang transparan antara rekan kerja (Penger dan Cerne, 2014: 510), melibatkan pengungkapan pribadi secara terbuka berbagi informasi dan mengekspresikan pikiran dan tujuan yang sesungguhnya (Walumba *et al.*, 2010: 902). Transparansi

relasional juga ditemukan telah menghasilkan iklim kepercayaan di antara para pengikut untuk berbagi pikiran dan emosi (Seco dan Lopes, 2013: 96).

Perspektif moral diinternalisasi merujuk pada tindakan pemimpin yang sesuai dengan nilai-nilai dan standar moral yang dia miliki, sehingga tidak terpengaruh oleh tekanan eksternal seperti: rekan kerja, organisasi serta tekanan sosial (Walumba *et al.*, 2010: 902). Melainkan mencerminkan kemampuan manajer mengharmonisasi tanggung jawab untuk diri mereka sendiri, pengikut mereka dan masyarakat luas agar mencapai kolaborasi yang baik dari ketiganya (Novicevic *et al.*, 2006 dalam Penger dan Cerne, 2014: 510).

4. Konsekuensi Kepemimpinan Otentik

Pengaruh kepemimpinan otentik telah diidentifikasi dalam literature sebelumnya dan hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Emuwa, 2013: 55), *work engagement* (Walumba *et al.*, 2010: 909), Kepuasan kerja (Penger dan Cerne, 2014: 518), kepercayaan (Roncesvalles dan Sevilla, 2015: 76), Pemberdayaan Karyawan (Emuwa, 2013: 54) dan Prestasi Kerja (Roscesvalles dan Sevilla, 2015: 76).

Khan berpendapat bahwa pemimpin otentik mempengaruhi perilaku dan sikap para pengikutnya dengan menghadirkan dirinya sebagai panutan di depan pengikut untuk memotivasi dan merangsang kinerja yang lebih baik karyawan terhadap tujuan organisasi. Ketika sifat keaslian ditunjukkan oleh seorang pemimpin maka pemimpin dapat menjadi panutan bagi nilai-nilai perusahaan dan perusahaan mendapatkan kepercayaan. Dengan demikian

pemimpin otentik mempengaruhi kinerja perusahaan ke arah yang positif (2010: 171) .

Dari hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang positif dalam hal ini yaitu kepemimpinan otentik, telah berpengaruh positif terhadap sikap dan tindakan yang ditunjukkan karyawan. Dengan tindakan-tindakan positif yang melekat pada seorang pemimpin maka dengan sendirinya akan memberi pengaruh yang positif bagi perilaku karyawan yang pada akhirnya dapat memacu kinerja yang optimal bagi perusahaan dan meminimalisir perilaku menyimpang karyawan yang dapat merugikan perusahaan.

2.1.3. Kepercayaan Terhadap Pemimpin

1. Pengertian Kepercayaan

Kepercayaan merupakan salah satu konsep yang sering diperiksa dalam penelitian organisasi saat ini. Kepercayaan merupakan kemauan seseorang untuk melakukan sesuatu atas dasar tindakan, kata-kata dan keputusan orang lain yang dipercaya (Roncesvalles dan Sevilla, 2015: 71). Kepercayaan juga diartikan sebagai kemauan seseorang untuk mengambil resiko terhadap tindakan yang mereka ambil, dimana tingkat kepercayaan merupakan indikasi dari jumlah resiko yang akan diambil (Schoorman, Mayer dan Davis, 2007: 346).

Dengan begitu, seseorang yang percaya akan merasa aman dalam menyampaikan setiap gagasan bahkan seseorang dapat dengan leluasa mengutarakan pandangan yang sangat bertentangan sekalipun (Avolio *et al.*, 2004: 810). Seseorang yang memiliki kepercayaan akan menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain yang mereka percaya, dengan harapan bahwa pihak lain yang

dipercaya akan melakukan tindakan-tindakan penting sehingga tetap dapat dipercaya, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengontrol tindakan tersebut (Mayer *et al.*, 1995: 712).

Schoorman *et al.*, berpendapat bahwa seseorang yang layak dipercaya dapat dicirikan berdasarkan kemampuan, kebajikan dan integritas yang dimilikinya, sedangkan kecenderungan seseorang untuk percaya merupakan kemampuan disposisional yang bergantung kepada tindakan orang lain (2007: 345). Teori pertukaran merupakan dasar kepercayaan dari kepemimpinan yang efektif, dimana para pemimpin dan pengikut mengembangkan hubungan saling percaya, karena pengikut yang percaya kepada pemimpinnya dianggap lebih bersedia berkorban dan menjadi rentan terhadap tindakan pemimpinnya (Hassan dan Ahmed, 2011: 165).

2. Dimensi Kepercayaan Terhadap Pemimpin

Salah satu faktor yang akan mempengaruhi kepercayaan seseorang terhadap pihak lain dalam hal ini adalah pemimpin menurut Mayer *et al.* 1995: 714) yaitu karakteristik dari pihak yang dipercaya. Karakteristik pihak yang dipercaya dibedakan menjadi dua yaitu cenderung percaya didasari kemauan disposisional bergantung pada orang lain dan sifat dapat dipercaya ditandai dengan kemampuan, kebajikan dan integritas dari orang yang dipercaya.

Kecenderungan untuk percaya dijelaskan oleh Colquit *et al.*, (2007: 909) sebagai faktor yang stabil mempengaruhi kepercayaan pihak satu terhadap kemungkinan untuk dipercaya pihak lain. Setiap individu akan berbeda dalam hal

kecenderungan untuk percaya, mereka menganggap kecenderungan untuk percaya sebagai kemauan umum seseorang untuk mempercayai orang lain.

Sifat dapat dipercaya ditandai dengan kemampuan, kebajikan dan integritas dari orang yang dipercaya (Colquit *et al.*, 2007: 909). Menurut Mayer *et al.* (1995: 717) beberapa peneliti telah menjelaskan bahwa karakteristik dan tindakan dari seseorang yang dipercaya akan menyebabkan orang tersebut menjadi lebih dipercaya atau kurang dipercaya. Karakteristik ini penting untuk memahami mengapa beberapa pihak lebih dipercaya daripada yang lain.

Tiga karakteristik dari wali amanat (orang yang dipercaya) yang menentukan kepercayaan antara lain: kemampuan, kebajikan dan integritas. Kemampuan merupakan sekelompok keterampilan, kompetensi, dan karakteristik yang memungkinkan seseorang untuk memiliki pengaruh dalam beberapa wilayah tertentu. Kebajikan merupakan sejauh mana pemimpin diyakini ingin berbuat baik kepada pengikut, selain dari motif keuntungan mementingkan diri sendiri. Integritas adalah persepsi bahwa pemimpin menganut serangkaian prinsip-prinsip yang dapat diterima (Mayer, 1995: 717-719).

Clapp-Smith *et al.* (2009: 231) mengungkapkan bahwa kemampuan, kebajikan dan integritas yang layak dapat dipertimbangkan lebih lanjut sebagai pendekatan untuk membangun kepercayaan. Sedangkan Robbins (2008: 102) menjelaskan dimensi kepercayaan sebagai integritas, kompetensi, konsistensi, kesetiaan, dan keterbukaan.

Menurut Robbins (2011: 102) integritas merujuk pada kejujuran dan kebenaran; kompetensi meliputi pengetahuan serta keahlian teknis antar personal

individu, dengan kata lain seseorang perlu percaya bahwa orang yang memiliki keahlian dan kemampuan dapat melakukan apa yang mereka katakan; konsistensi berkaitan dengan keandalan, prediktibilitas dan penilaian yang baik pada diri seseorang dalam menangani masalah; kesetiaan merujuk pada kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan harga diri orang lain; keterbukaan dicirikan sebagai perkataan maupun tindakan sesuai dengan kebenarannya.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa untuk mengetahui karakteristik wali amanat dalam konteks ini adalah pemimpin, maka penelitian ini mengacu pada karakteristik sifat dapat dipercaya ditandai dengan kemampuan, kebajikan dan integritas dari orang yang dipercaya sebagai dimensi untuk mengukur kepercayaan terhadap pemimpin.

3. Konsekuensi Kepercayaan Terhadap Pemimpin

Adapun konsekuensi dari kepercayaan menurut Robbins dan Judge (2011: 270) antara lain: kepercayaan mendorong pengambilan resiko, kepercayaan memfasilitasi pembagian informasi dalam perusahaan, kepercayaan meningkatkan produktifitas dan kepercayaan kelompok menjadi lebih efektif .

Luthans *et al.* (2007; dalam Khan, 2010: 170) berpendapat bahwa pemimpin yang memiliki perilaku lebih positif (seperti optimisme, ketahanan, harapan) dapat dilihat lebih berkompeten dan dapat dipercaya meningkatkan kinerja. Dalam penelitian Clapp-Smith *et al.* (2009: 232) kepercayaan telah dihipotesiskan dan didukung untuk menjadi mediator penting antara konstruk kepemimpinan dan hasil pengikut. Semakin pengikut percaya bahwa pemimpin mereka menjadi diri mereka sendiri dan berperilaku sesuai dengan keyakinan yang mereka pegang,

semakin pengikut mungkin mengambil resiko dengan menawarkan dedikasi lebih lanjut untuk organisasi.

Gardner *et al.* (dalam Avolio dan Gardner 2005: 327) berpendapat bahwa pengikut yang merasa pemimpinnya memiliki sifat keaslian, akan memiliki kepercayaan pada tingkat yang lebih besar, serta mengembangkan dirinya untuk menjadi otentik dan lebih merasa terikat pada pekerjaan mereka. Dalam literature terdahulu diketahui bahwa kepemimpinan otentik secara signifikan terkait dengan variable mediasi kepercayaan (Clapp-Smith *et al.*, 2009: 232; Roncesvalles *et al.*, 2015: 76; Hassan dan Ahmed, 2011: 168). Kepercayaan terhadap pemimpin secara signifikan terkait dengan *Enggagement* (Hassan dan Ahmed, 2011: 168).

2.2.Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian ini berangkat dari hasil penelitian terdahulu yang mengidentifikasi konstruk baru mengenai kepemimpinan otentik, *engagement* dan kepercayaan. Adapun penelitian ini mengembangkan konstruk yang sama namun terdapat perbedaan mengenai sampel, objek, periode waktu penelitian dan variabel mediasi kepercayaan, maka diharapkan hasil penelitian ini dapat melengkapi hasil penelitian terdahulu dalam konsep kepemimpinan otentik, *engagement* serta kepercayaan. Berikut beberapa penelitian yang relevan akan diuraikan secara ringkas :

1. Hayuningtyas dan Helmi (2015) dengan judul Peran Kepemimpinan Otentik terhadap *Work Engagement* Dosen dengan Efikasi Diri sebagai Mediator, kesimpulannya adalah Korelasi yang tidak signifikan antara Kepemimpinan

Otentik terhadap *Work Engagemet* dan Kepemimpinan terhadap Efikasi Diri.

Hubungan positif signifikan antara Efikasi diri dan *Work Engagement*.

2. Stander et al (2015) dengan judul *Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care store*, kesimpulannya adalah kepemimpinan otentik positif memprediksi optimisme dan kepercayaan dalam organisasi, tetapi tidak dapat memprediksi *work engagement*. Variabel optimisme dan kepercayaan secara signifikan memediasi hubungan tidak langsung antara kepemimpinan otentik dengan *work engagement*.

3. Hassan dan Ahmed (2011) dengan judul *Authentic Leadership, Trust and Work Engagement*, kesimpulannya adalah Kepemimpinan Otentik berkontribusi positif terhadap Kepercayaan Pengikut dan Kepercayaan menciptakan *Employee Engagement*.

4. Men (2015) dengan judul *Employee Engagement in Relation to Employee–Organization Relationships and Internal Reputation: Effects of Leadership Communication*, kesimpulannya adalah bahwa *Enggagement* karyawan dipengaruhi oleh hubungan yang berkualitas antara Karyawan terhadap Organisasi dan reputasi Internal positif yang dimiliki organisasi.

5. Clapp-Smith et al (2009) dengan judul *Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis*, kesimpulannya adalah Kepemimpinan Otentik secara signifikan berhubungan dengan kinerja, modal psikologi positif tidak berhubungan dengan Kinerja, efek mediasi parsial kepercayaan pada hubungan antara Kepemimpinan

Otentik dan Kinerja, serta efek mediasi sepenuhnya kepercayaan terhadap hubungan antara Modal Psikologi Positif dan Kinerja.

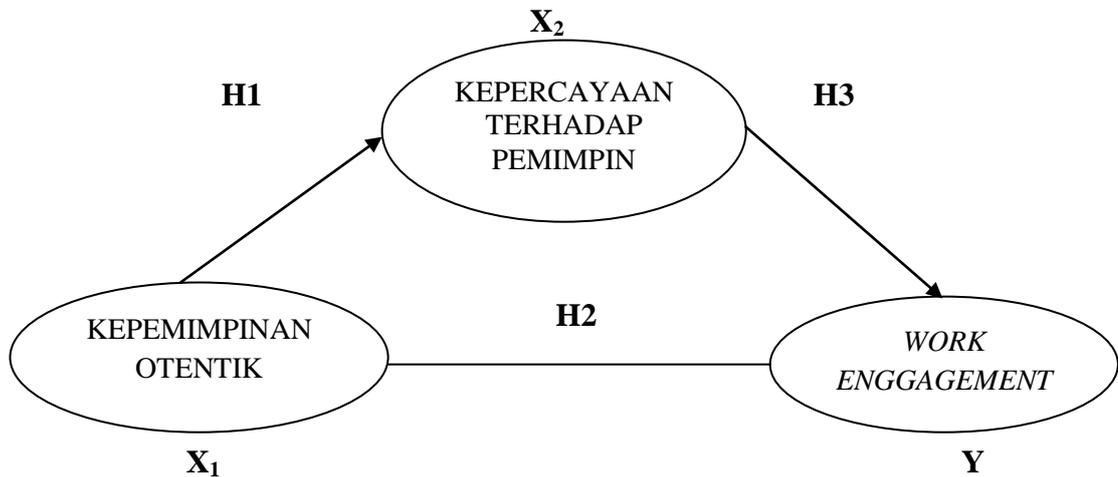
6. Pengera dan Černea (2014) dengan judul *Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach*, kesimpulannya adalah terdapat hubungan yang positif antara Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja dan *Enggagement*, selain itu hubungan antara Kepemimpinan Otentik dan Kepuasan Kerja dimediasi sepenuhnya oleh Dukungan Atasan serta mediasi parsial Dukungan Atasan ditemukan dalam hubungan antara Kepemimpinan Otentik dan *Employee Enggagement*.

7. Roncesvalles dan Sevilla (2015) dengan judulnya *The Impact of Authentic Leadership on Subordinate's Trust and Work Performance in Educational Organization: A Structural Equation Modeling*, kesimpulannya adalah bahwa Kepemimpinan Otentik memiliki pengaruh positif terhadap Kepercayaan dan Prestasi Kerja.

8. Andiyasari dan Pitaloka (2010) dengan judul *Persepsi Kepemimpinan Otentik dan Work Engagement Pada Generasi X dan Y di Indonesia*, kesimpulannya adalah terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan otentik terhadap work engagement pada Generasi X & Y.

2.3. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



Keterangan :

Dari kerangka berpikir diatas dapat diasumsikan bahwa Kepemimpinan otentik (X_1) merupakan variabel eksogen (bebas) yang berpengaruh langsung terhadap kepercayaan (X_2), kemudian kepercayaan (X_2) merupakan variabel mediasi yang berpengaruh langsung terhadap *Work Engagement* (Y) . Selanjutnya Kepemimpinan otentik (X_1) dapat berpengaruh terhadap *Work Engagement* (Y) jika melalui peran mediasi kepercayaan (X_2).

2.4. Hipotesis

1. Kepemimpinan Otentik dan Kepercayaan Terhadap Pemimpin

Kepemimpinan otentik adalah sebuah konsep akar kepemimpinan positif yang dapat dirasakan oleh para pengikutnya sebagai tindakan yang jujur, sesuai dengan standar moral yang benar dan integritas yang tinggi dari seorang pemimpin. Pemimpin otentik fokus pada apa yang etis atau apa yang benar untuk

dilakukan, fokus pada pengembangan orang lain dan memiliki komunikasi yang transparan (Wong dan Cummings, 2009 dalam Roncesvalles dan Sevilla, 2015: 70). Menurut Hassan dan Ahmed (2011: 164) pemimpin yang otentik akan menampilkan integritas tingkat tinggi, memiliki rasa mendalam untuk mencapai tujuan dan berkomitmen pada nilai-nilai inti mereka.

Ketika pemimpin otentik bersikap etis dalam pengambilan keputusan dan terlibat dalam pengolahan seimbang, pengikut mungkin lebih bersedia untuk menempatkan kepercayaan, dalam merespon tindakan pemimpin menggunakan pengalaman di masa lalu (Clapp-Smith *et al.*, 2009:232). Pemimpin otentik menciptakan hubungan saling percaya antara pemimpin dan pengikut, sehingga pengikut menikmati pekerjaannya dalam organisasi (Hassan dan Ahmed, 2011: 164). Tiga komponen kepercayaan yang dikemukakan Mayer *et al.* (1995: 717) yaitu kompetensi, integritas dan kebajikan.

Pemimpin otentik mengenal betul diri mereka, sangat memahami keyakinan dan nilai-nilai yang dianutnya, serta bertindak berdasarkan nilai dan keyakinan tersebut secara terbuka dan jujur. Para pengikutnya akan memandang mereka sebagai orang yang etis, karena itulah kualitas utama yang dihasilkan oleh kepemimpinan otentik adalah kepercayaan (Robbins dan Judge, 2011: 95).

Dari penelitian terdahulu telah diusulkan seorang pemimpin yang menampilkan tingkat perilaku yang lebih positif (ditandai dengan harapan, optimisme, ketahanan), akan terlihat oleh orang lain atau pengikutnya sebagai seorang yang berkompeten dan pada akhirnya dapat dipercaya karena komponen tersebut telah dibuktikan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, pemimpin

yang dipandang sebagai lebih positif seharusnya juga dievaluasi sebagai sosok yang lebih dapat dipercaya dan sangat terpercaya (Normanet *et al.*, 2010: 351).

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya Hipotesis pertama adalah:

Hipotesis 1: Kepemimpinan Otentik berpengaruh terhadap Kepercayaan terhadap pemimpin.

2. Kepemimpinan Otentik dan *Work Engagement*

Pemimpin otentik berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dalam diri mereka, dan berusaha untuk mencapai keterbukaan dan kejujuran dalam hubungan dengan para pengikut mereka (Avolio *et al.*, 2010: 802) sehingga tercipta hubungan yang berkualitas dan berkontribusi pada keterikatan karyawan (Men, 2015: 11). Hal tersebut berdasarkan pada penelitian sebelumnya oleh (Robinson *et al.*, 2004: 21) yang menjelaskan bahwa faktor dasar pembentukan *work engagement* adalah kualitas manajemen yang baik dan adanya penghargaan terhadap bawahan yang merasa dilibatkan dalam organisasi.

Dari perspektif pertukaran sosial, pengikut dari pemimpin yang otentik diharapkan bersedia untuk dimasukkan ke dalam upaya ekstra dalam pekerjaan mereka sebagai dampak penghargaan dari pemimpin mereka (Roncesvellas dan Sevilla, 2015: 72). Dengan demikian, karyawan yang merasa memiliki hubungan berkualitas dengan organisasi diharapkan dapat menunjukkan partisipasi aktif dan merasa *engaged* terhadap kegiatan organisasi (Men, 2015: 13).

Sehingga sangat penting bagi pemimpin agar peduli terhadap karyawannya, memperlakukan karyawan secara adil, memberi semangat dan informasi yang

diperlukan, serta membantu mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan-pelatihan (Murnianita, 2012: 3).

Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap *work engagement* juga didukung oleh penelitian terdahulu seperti (Hassan dan Ahmed, 2011: 168) yang berargumen jika pemimpin dipandang sebagai transparan, bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut, dan tidak menampilkan motif pelindung diri maka mereka mengembangkan hubungan saling percaya dengan karyawan yang pada akhirnya berkontribusi pada *engagement* karyawan. Oleh karena itu hipotesis kedua dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap *work engagement*.

3. Kepercayaan Terhadap Pemimpin dan *Work Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Men, (2015: 1) menemukan bahwa tingkat *engagement* karyawan secara positif dipengaruhi oleh hubungan yang berkualitas antara pemimpin dengan karyawan (yaitu kepercayaan karyawan, kontrol mutualitas, komitmen dan kepuasan) dan reputasi internal yang positif. Ketika karyawan berpikir positif tentang perusahaan mereka, terutama ketika mereka percaya bahwa perusahaan memiliki prospek yang baik, visi yang jelas, kepemimpinan yang menjanjikan, dan lingkungan kerja yang adil dan ramah, mereka cenderung akan *engaged* pada organisasi.

Sejalan dengan itu penelitian oleh (Chughtai *et al.*, 2008 dalam Hassan dan Ahmed, 2011: 168) menunjukkan bahwa karyawan cenderung lebih *engagement* atau terikat dalam pekerjaannya ketika mereka telah mengembangkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi pada organisasi. Selain itu, menurut Kang (2010;

dalam Men, 2015: 4) menemukan bahwa orang yang menunjukkan kepercayaan besar dan kepuasan kepada organisasi akan sangat terikat (*engaged*) pada organisasi.

Demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah kepercayaan berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan. Ketika karyawan percaya maka mereka akan merasa puas dan berkomitmen serta merasa *engaged* dan berpartisipasi (Men, 2015: 5).

Hipotesis 3 : Kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Waktu dan Wilayah Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Pt. Waskita Karya (Persero) Tbk-Divisi I Proyek Pembangunan Jalan Tol Solo - Kertosono Paket SN 2A pada bulan Agustus – Oktober 2016.

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2010: 13).

3.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2010: 115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel haruslah betul-betul *representative* (mewakili) terhadap

populasi (Sugiono, 2010: 116). Jumlah sampel dalam penelitian ini minimal 100 sesuai dengan asumsi dalam SEM, yaitu ukuran sampel minimum 100 (Sugiyono, 2011: 338).

3.3.3. Teknik pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel adalah teknik pengambilan untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2011: 64). Penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2011: 64).

3.4. Data dan Sumber Data

Data dan Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

3.4.1. Data primer

Data Primer adalah data langsung. Data ini diperoleh peneliti melalui penyebaran kuisisioner kepada seluruh responden secara langsung pada karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.

3.4.2. Data sekunder

Data sekunder adalah data tidak langsung. Data sekunder diperoleh dari buku-buku ilmiah, jurnal-jurnal penelitian yang relevan dan internet untuk dapat mendukung penelitian ini.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

3.5.1. Kuesioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya (Sugiono, 2010: 199). Kuisisioner juga dapat diartikan suatu daftar pertanyaan atau pernyataan yang akan ditanyakan kepada responden yang terdiri dari baris-baris dan kolom-kolom untuk diisi jawaban yang ditanyakan. Dalam penelitian ini kuisisioner dibagikan kepada responden dalam kaitannya untuk mengetahui tingkat *work engagement* responden.

Penerapan menggunakan skala likert. Metode angket data yang langsung diperoleh dari responden. Dimana responden diminta untuk menjawab daftar angket pertanyaan *favourable* (gradasi positif sampai ke negatif)

1. Jawaban sangat setuju diberikan nilai/*score* 5
2. Jawaban setuju diberikan nilai /*score* 4
3. Jawaban ragu-ragu diberikan nilai/*score* 3
4. Jawaban tidak setuju diberikan nilai/*score* 2
5. Jawaban sangat tidak setuju diberikan nilai/*score* 1

3.5.2. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara menggandakan pencatatan atas dokumen yang diperlukan mengenai gambaran umum ataupun profil responden PT Waskita Karya (persero) Tbk.

3.6. Variabel

3.6.1. Variabel eksogen (*exsogenous*) (X1)

Variabel eksogen (*exsogenous*) yaitu variabel yang dapat mempengaruhi tetapi tidak dapat dipengaruhi oleh variabel lain (Sugiyono, 2011: 326) atau variabel yang tidak ada anak panah mengarahnya (Noor, 2012: 227). Dalam penelitian ini Kepemimpinan Otentik merupakan variabel eksogen yang mempengaruhi variabel endogen.

3.6.2. Variabel endogen terikat (*endogenous*) (Y)

Variabel endogen terikat yaitu variabel yang dapat dipengaruhi variabel lain (Sugiyono, 2011: 326), serta hanya terdapat panah yang datang dari variabel endogen antara (*endogenous intervening*) (Noor, 2012: 228). *Work Engagement* telah ditetapkan sebagai variabel endogen terikat yang akan diidentifikasi perubahannya melalui pengaruh variabel eksogen dan variabel endogen antara.

3.6.3. Variabel mediasi (X2)

Variabel mediasi yaitu variabel yang dapat dipengaruhi dan mempengaruhi variabel lain (Sugiyono, 2011: 326), pada variabel mediasi terdapat anak panah yang datang dari variabel eksogen dan menuju variabel endogen (Noor, 2012: 228). Variabel Kepercayaan terhadap pemimpin dalam penelitian ini merupakan variabel mediasi.

3.7. Definisi Operasional Variabel

Table 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indicator	No. pernyataan
1.	<p><i>Work engagement</i> dipandang sebagai hal positif dan memiliki dimensi-dimensi yang ditandai dengan adanya <i>vigour</i> (semangat), <i>dedication</i> (dedikasi) dan <i>absorption</i> (penyerapan).</p> <p>a. <i>Vigour</i> ditunjukkan oleh karakter karyawan dengan tingkat energi tinggi, memiliki kemauan untuk bekerja, tidak mudah lelah dan tetap tekun meskipun menghadapi berbagai kesulitan.</p> <p>b. <i>Dedication</i> ditunjukkan oleh karakter karyawan yang memiliki keterkaitan yang kuat pada pekerjaannya, merasa antusias, menginspirasi dan memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan, serta selalu merasa tertantang dengan pekerjaan.</p> <p>c. <i>Absorption</i> ditunjukkan oleh karakter karyawan yang merasa asyik dengan pekerjaannya, fokus dan berkonsentrasi penuh pada pekerjaan serta merasa bahagia saat bekerja sehingga waktu terasa cepat berlalu.</p>	<p>a. <i>Vigour</i> merupakan karakter karyawan yang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • memiliki energi tinggi • memiliki kemauan bekerja • tidak mudah menyerah • mampu menghadapi masalah <p>b. <i>Dedication</i> merupakan karakter karyawan yang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • memiliki keterkaitan kuat terhadap pekerjaan • merasa antusias • bangga dan terinspirasi dengan pekerjaannya • menyukai tantangan. <p>c. <i>Absorption</i> merupakan karakter karyawan yang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menikmati pekerjaannya • berkonsentrasi penuh dalam bekerja • tidak terpisahkan dengan pekerjaannya • merasa waktu akan cepat berlalu saat ia bekerja. 	<p>WE1,WE2</p> <p>WE3,WE4</p> <p>WE5</p> <p>WE6</p> <p>WE7</p> <p>WE8</p> <p>WE9, WE10</p> <p>WE11</p> <p>WE14, WE16</p> <p>WE13</p> <p>WE17</p> <p>WE12</p>
2.	Kepemimpinan otentik merupakan kepemimpinan yang menciptakan hubungan yang lebih transparan antara pemimpin dan pengikut,	<p>a. Kesadaran diri berkaitan dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mempelajari / introspeksi diri 	KO1-2

Lanjutan Tabel 3.1

	<p>dimana pengikut memiliki gagasan yang jelas tentang moral dan etika standar pemimpin, kemudian pemimpin dapat mengambil keputusan dengan adil dan seimbang,serta pemimpin mampu menyadari dampak dirinya bagi lingkungan disekitar (Walumba <i>et al</i>, 2010: 904).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • refleksi diri • analisa kondisi mental, pikiran, perasaan dan aspirasi diri 	<p>KO3 KO4</p>
		<p>b. Pengolahan seimbang merupakan kemampuan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menganalisa informasi yang relevan • yang bersifat objektif • untuk menghindari bias saat pengambilan keputusan 	<p>KO5 KO6 KO7-8</p>
		<p>c. Transparansi relasional mengacu pada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • berbagi informasi • pengungkapan pribadi secara terbuka • keterbukaan antar rekan kerja 	<p>KO9 KO10, KO12 KO11</p>
		<p>d. Perspektif moral diinternalisasi merujuk pada tindakan pemimpin yang :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sesuai dengan nilai-nilai dan standar moral internal • tidak terpengaruh tekanan dari luar seperti: rekan kerja, organisasi dan tekanan social • mampu mengharmonisasi tanggung jawab untuk diri sendiri, pengikut dan masyarakat luas 	<p>KO13 KO14 KO15-16</p>
3.	Kepercayaan terhadap pemimpin digambarkan sebagai kemauan untuk bertindak berdasarkan	<p>a. Kemampuan meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • penyesuaian diri • keterampilan 	<p>K1 K2</p>

Lanjutan Tabel 3.1

tindakan, kata-kata dan keputusan orang lain (Roncesvalles dan Sevilla, 2015: 71). Kepercayaan juga diartikan sebagai kemauan untuk mengambil resiko dengan tingkat kepercayaan sebagai indikasi dari jumlah resiko yang bersedia untuk diambil (Schoorman, Mayer dan Davis, 2007: 346).	pencapaian tujuan	K3
	<ul style="list-style-type: none"> • kompetensi • karakteristik 	K4
	b. Kebajikan meliputi:	K5-6
	<ul style="list-style-type: none"> • sejauh mana kepedulian pemimpin • sifat baik seorang pemimpin 	K7-8
	c. Integritas merupakan persepsi bahwa:	K9
	<ul style="list-style-type: none"> • pemimpin menganut prinsip keterbukaan • pemimpin berperilaku baik 	K10-11

3.8. Instrumen Penelitian

3.8.1 Work Engagement

Variabel *Work Engagement* diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli et al., 2006) diterapkan untuk mengukur tingkat *engagement* dari responden. UWES terdiri dari 17 pernyataan dengan nilai reliabilitas 0,7 (Salanova et al., 2005: 1220). Dalam studi ini, para karyawan memberikan penilaian tingkat *work engagement* yang dirasakan terhadap perusahaan menggunakan 5 poin skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

3.8.2 Kepemimpinan Otentik

Variabel Kepemimpinan Otentik diukur menggunakan *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) skala 16 item menurut Walumba et al. (2008), dengan nilai reliabilitas sebesar 0,78 (Emuwa, 2013: 52-53). Dalam studi ini, para karyawan memberikan penilaian gaya kepemimpinan otentik yang dirasakan terhadap

Pemimpin menggunakan 5 poin skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

3.8.3 Kepercayaan Terhadap Pemimpin

Kepercayaan terhadap pimpinan diukur dengan skala menurut Pirson dan Malhotra (2010) skala 11 item kepercayaan. Dalam studi ini, para karyawan memberikan penilaian tingkat kepercayaan yang dirasakan terhadap Pemimpin menggunakan 5 poin skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

3.9. Teknik Analisis Data

3.9.1. *Structural Equation Modeling* (SEM)

Dalam penelitian ini data dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menurut Carvazotti *et al.* (2013; dalam Roncesvalles *et al.* 2015: 73) merupakan pemodelan statistik yang sangat ideal untuk mengukur pengaruh hubungan antara variabel laten. SEM merupakan pendekatan terintegrasi antara dua analisis yaitu analisis faktor dan jalur *path analysis* (Noor, 2012: 229).

1. Asumsi SEM

Estimasi parameter SEM umumnya berdasarkan pada metode *maximum likelihood* (ML), dengan metode ML maka menghendaki adanya asumsi yang harus dipenuhi. Asumsi-asumsi tersebut menurut Ghazali (2008: 71) yaitu: pertama, analisis struktur kovarian atau SEM berdasarkan pada *large sample size theory*. Sehingga jumlah sampel yang besar sangat kritis untuk mendapatkan

estimasi yang tepat, begitu juga dicapainya *asymptotic distributional approximation*.

Kedua, analisis SEM juga menghendaki distribusi variabel harus *multivariate normal* sebagai konsekuensi dari asumsi sampel besar (*asymptotic*) dan penggunaan metode estimasi ML. Jika data tidak terdistribusi normal maka akan berpengaruh dalam empat hal, yaitu: nilai *chi square* yang diperoleh dari estimasi ML menjadi sangat besar sehingga peneliti akan melakukan modifikasi untuk mendapat model yang fit, namun tingginya nilai X^2 yang semu akan berakibat pada model yang tidak sesuai lagi secara teoritis.

Ketika jumlah sampel kecil (bahkan dalam kondisi normal secara *multivariate*) nilai *chi square inflated* pada hasil estimasi dengan metode ML an GLS. Jika data tidak normal, maka fit indeks seperti *Tucker Lewis Index* (TLI) dan *Comparative Fit Index* (CFI) menghasilkan nilai yang rendah. Data yang tidak normal dapat menghasilkan *standard errors* yang rendah, dengan *degree of freedom* berkisar dari moderat ke kuat. Hal itu dapat menyebabkan koefisien regresi dan *error covariance* signifikan secara statistik, walaupun hal tersebut tidak terjadi pada populasi.

Ketiga, asumsi menghendaki model yang dihipotesiskan harus valid. Keempat skala pengukuran variabel kontinyu (interval). Pada pengukuran indikator suatu variabel, umumnya peneliti menggunakan Skala Likert, merupakan cara mengukur variabel atau konstruk berdasarkan pada subyek untuk menyatakan persetujuannya terhadap suatu konsep psikologis. Metode ini dikenal dengan *summated scale* (skala yang dijumlahkan). Namun banyak peneliti Yang

merubah dulu skala Likert yang ordinal menjadi skala interval dengan metode *successive interval* (MSI).

2. Tahapan Pemodelan dan Analisis Persamaan Struktural

Tahapan pertama yaitu Pengembangan model berbasis teori. Langkah yang harus dilakukan pertama kali adalah mengembangkan model hipotetik, artinya mengembangkan suatu model berdasarkan kajian-kajian teoritik. Dalam Ghazali (2008: 61) dijelaskan bahwa model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana dari perubahan suatu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan oleh peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dipilih, melainkan terletak pada pembenaran secara teoritis yang mendukung analisis. Sehingga hubungan antar variabel dalam merupakan deduksi dari teori.

Tahap kedua yakni Mengkonstruksikan diagram jalur untuk hubungan kausal. Hubungan kausal divisualisasikan dalam bentuk gambar sehingga mudah dan jelas untuk dipahami. Kemudian mengkorvesi diagram jalur ke dalam model structural dan model pengukuran. Selanjutnya memilih matriks input dan estimasi model. Matrik input dapat berupa matrik korelasi atau *metric varians-kovarians*. Matrik korelasi digunakan untuk memperoleh kejelasan tentang pola hubungan kausal antara variabel laten. Sedangkan matrik *varians-kovarians* digunakan untuk pengujian model yang telah dilandasi berbagai kajian teori. Besarnya ukuran sampel memiliki peran penting dalam interpretasi dalam hasil SEM.

Sampel yang diperlukan pada metode estimasi ML yaitu 100. Jika sampel dinaikkan maka sensitivitas metode ML meningkat sehingga begitu sampel besar ukuran *Goodness of fit* menjadi jelek. Maka dapat direkomendasikan bahwa ukuran sampel antara 100 sampai 200 harus digunakan untuk metode estimasi ML.

Tahap selanjutnya Menilai identifikasi model struktural. Bila model tidak mampu menghasilkan identifikasi yang tepat maka proses perhitungan akan terganggu. Beberapa gejala yang sering muncul akibat adanya ketidaktepatan identifikasi antara lain: terdapat kesalahan standar yang terlalu besar, matrik informasi yang disajikan tidak sesuai harapan, matrik yang diperoleh tidak definitif positif, terdapat kesalahan varians negatif dan terdapat korelasi yang tinggi antar koefisien hasil dugaan ($> 0,9$).

Jika diketahui terdapat masalah identifikasi maka sesuai dengan Ghazali (2008: 65) perlu melakukan tiga hal berikut ini: besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kovarian atau korelasi, yang diindikasikan dengan nilai *degree of freedom* yang kecil; digunakannya pengaruh timbal-balik atau resiprokal antar konstruk (*model non-recursive*); kegagalan dalam menetapkan nilai tetap (*fix*) pada skala konstruk.

Kemudian tahap mengevaluasi kecocokan model berdasarkan *criteria Goodness-of-fit*. Langkah yang harus dilakukan sebelum menilai kelayakan dari model struktural adalah menilai apakah data yang akan diolah telah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Terdapat tiga asumsi mendasar seperti halnya pada teknik *multivariate* yang lain yang harus dipenuhi untuk dapat menggunakan

model persamaan struktural yaitu: observasi data independen, responden diambil secara random (*random sampling respondent*) serta memiliki hubungan linier.

Persamaan struktural sangat *sensitive* terhadap karakteristik distribusi data khususnya distribusi yang melanggar normalitas *multivariate* atau adanya kurtosis yang tinggi (kemencengan distribusi) dalam data. Untuk itu sebelum data diolah harus diuji dahulu ada tidaknya data *outliers* dan distribusi data harus normal secara *multivariate*.

Setelah asumsi SEM dipenuhi langkah berikutnya adalah melihat ada tidaknya *offending estimate* yaitu estimasi koefisien baik dalam model struktural maupun model pengukuran yang nilainya diatas batas yang dapat diterima. Contoh *offending estimate* antara lain : varian error yang negative atau *non-significant error variance* untuk suatu konstruk; *standardized coefficient* yang mendekati 1,00 serta adanya *standard error* yang tinggi

Jika terjadi *offending estimate*, maka peneliti harus menghilangkannya terlebih dahulu sebelum melakukan penilaian kelayakan model. Kemudian jika sudah tidak ada lagi masalah *offending estimate* dalam model, maka dapat dilakukan penilaian *overaal model fit* dengan berbagai kriterian penilaian model fit. *Goodness of fit* mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang diajukan (*proposed model*). Ada tiga jenis ukuran *goodness of fit* yaitu: *absolute fit measure*, *incremental fit measure* dan *parsimonious fit measure*.

1) *Absolute Fit Measure*

Mengukur model fit secara keseluruhan (baik model struktural maupun model pengukuran secara bersama), adapun yang termasuk dalam *absolute fit measure* yaitu: *Likelihood-Ratio Chi-Square Statistic*, CMIN, CMIN/DF, GFI dan RMSEA.

2) *Incremental Fit Measure*

Ukuran untuk membandingkan *proposed model* dengan model lain yang dispesifikasi oleh peneliti, adapun yang termasuk dalam *incremental fit measure* yaitu: AGFI, TLI, dan NFI.

3) *Parsimonious Fit Measure*

Melakukan *adjustment* terhadap pengukuran fit untuk dapat diperbandingkan antar model dengan jumlah koefisien yang berbeda, adapun yang termasuk dalam *parsimonious fit measurement* yaitu: PNFI dan PGFI.

a) Interpretasi dan Modifikasi Model

Ketika model telah dinyatakan diterima, maka dapat dilakukan modifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoritis atau *goodness of fit*. Modifikasi model awal dilakukan setelah mengkaji banyak pertimbangan. Pengukuran model dapat dilakukan dengan *modification indices*.

3.9.2. Uji Asumsi SEM

1. Uji Normalitas

Untuk menguji apakah data normal secara *multivariate* sebagai syarat asumsi yang harus dipenuhi dengan metode estimasi Maximum Likelihood, dapat dilihat pada tabel *assesment of normality* dalam output AMOS. Normalitas *multivariate* merupakan koefisien dari *multivariate kurtosis* yang nilainya harus lebih kecil dari

$\pm 2,58$. Apabila nilai koefisien *multivariate kurtosis* lebih besar dari harga mutlak 2,58 maka dapat disimpulkan data secara *multivariate* tidak berdistribusi normal dan tidak memenuhi syarat asumsi persamaan struktural (Ghazali, 2008: 84).

Untuk mengatasi masalah data yang terdistribusi tidak normal, dapat dilakukan dengan mentransformasi data kedalam bentuk fungsi lain seperti logaritma atau akar kuadrat untuk mendapatkan data dengan distribusi normal. Namun dalam program AMOS terdapat teknik estimasi yang dapat digunakan untuk mengatasi adanya data non-normal secara *multivariate* yaitu “*bootstrap*”.

Istilah *bootstrap* diambil dari “*to pull one self up by the bootstraps*” yang bermakna bahwa sampel asli (*original*) akan menghasilkan tambahan berganda berikutnya. Jadi, *bootstraps* merupakan prosedur *resampling* (pen-sampelan kembali) dimana sampel asli diperlakukan sebagai populasi. *Multiple sub-sample* dengan ukuran sampel sama dengan sampel asli kemudian diambil secara random, dengan *replacement* dari populasi (Ghazali, 2008: 314).

2. Evaluasi *Outliers*

Outliers adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al., 1998 dalam Ghazali, 2008: 227). Deteksi terhadap *multivariate outliers* dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) yaitu jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,001$.

Untuk mencari nilai *chi squares* dapat menggunakan program *Microsoft Excel* dengan rumus atau formula =CHIINV(*probability; degree of freedom*). Semua kasus yang memiliki nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari nilai *chi squares* merupakan *multivariate outliers*. Jika terdapat *multivariate outliers* maka data observasi harus dikeluarkan dari estimasi selanjutnya.

3.9.3. Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)

Analisis faktor konfirmatori (CFA) berguna untuk menilai validitas konstruk dari *measurement model theory* yang diusulkan. Validitas konstruk mengukur sampai seberapa jauh ukuran indikator mampu merefleksikan konstruk laten teoritisnya. Jadi validitas konstruk memberikan kepercayaan bahwa ukuran indikator yang diambil dari sampel menggambarkan skor sesungguhnya di dalam populasi.

1. *Convergent Validity*

Item-item atau indikator suatu konstruk laten harus *converge* atau *share* (berbagi) proporsi varian yang tinggi dan ini disebut *convergent validity*. Untuk mengukur validitas konstruk dilihat dari nilai *loading factor*. Indikator dapat dikatakan valid jika nilai *lamda* (λ) $\geq 0,40$ dan idealnya harus 0,70 (Ghozali, 2008: 134). Sedangkan menurut Ferdinand (2001; dalam Haryanto, 2011: 115) menyatakan *convergent validity* dapat dibuktikan dari signifikansi *factor loading* atau *regression weight*. Apabila nilai t statistik (CR) > 2 kali standar errornya, maka dapat disimpulkan bahwa indikator dari variabel yang digunakan adalah valid.

2. *Variance Extracted* dan *Construct Reliability*

Dalam analisis faktor konfirmatori, prosentase rata-rata nilai *Variance Extracted* (AVE) antar item atau indikator suatu set konstruk laten merupakan ringkasan *convergen* indikator. AVE dapat dihitung dengan menggunakan nilai *standardized loading* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Variance extracted (VE)} = \frac{\sum \text{Sandar Loading}^2}{\sum \text{Sandar Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Jadi untuk n item, AVE dihitung sebagai total kuadrat *standardized factor loading* (*squared multiple correlation*) dibagi dengan total kuadrat *standardized loading* ditambah total varians dari error. Nilai AVE lebih besar atau sama dengan 0,50 yang menunjukkan adanya *convergent* yang baik (Ghozali, 2008: 135).

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum. Reliabilitas dapat diukur menggunakan nilai *cronbach alpha*, akan tetapi *cronbach alpha* memberikan reliabilitas yang lebih rendah dibandingkan dengan *construct reliability*. Besarnya nilai *Construct reliability* (CR) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability (CR)} = \frac{(\sum \text{Sandar Loading})^2}{(\sum \text{Sandar Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Untuk nilai kritis *construct reliability* yaitu lebih dari 0,70 menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan 0,60 – 0,70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik (Ghozali, 2008: 137).

3.9.4. Residual

Meskipun secara keseluruhan model CFA telah sesuai atau cocok dengan data empirisnya, tetapi masih terdapat kemungkinan adanya *mis-fit* dalam model. AMOS 20.0 memberikan dua jenis informasi yang dapat digunakan untuk mendeteksi adanya kesalahan spesifikasi model yaitu nilai *standardized residual* dan *modification index*.

Setiap elemen dalam *residual matrix* menggambarkan perbedaan antara *covariance* pada *restricted covariance matrix* dan *sampel covariance matrix* atau dengan kata lain akan ada satu nilai residual untuk setiap pasang variabel manifest (Joreskog, 1993 dalam Ghozali, 2008: 139). Nilai *standardized residual* adalah nilai *fitted residual* dibagi dengan *standard error*, dengan demikian analog dengan nilai *Zscore* dan nilai *standardized residual* lebih besar dari 2,58 ($>2,58$) dianggap besar nilainya sehingga harus dikeluarkan dari model estimasi.

3.9.5. Modification Index

Indikasi adanya model *miss-fit* dapat dilihat dari nilai *modification index* (MI) yang dapat dikonseptualisasikan sebagai *chi squares* (X^2) statistik dengan *degree of freedom* = 1 (Joreskog dan Sorbom, 1988 dalam Ghozali, 2008: 142). Secara spesifik untuk setiap parameter yang ditetapkan, Amos memberikan nilai MI yaitu nilai X^2 yang akan turun jika parameter dikovariankan (Ghozali, 2008: 142).

3.9.6. Penilaian Model Fit

Goodness of fit mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang diajukan

(*proposed model*). Adapun nilai kritis untuk masing-masing kriteria *goodness of fit* dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut

Tabel 3.2
Goodness of fit statistics

No.	Statistik	Kriteria 'fit'
1	χ^2	$P > 0,05$
2	Noncentrality parameter (NCP)	\lll
3	Root mean square error of approximation (RMSEA)	$< 0,08$
4	Goodness-of-fit-index (GFI)	$> 0,9$
5	Adjusted goodness-of-fit-index (AGFI)	$> 0,9$
6	Parsimonious goodness-of-fit-index (PGFI)	$> 0,9$
7	Normed fit index (NFI)	$> 0,9$
8	Parsimonious normed fit index (PNFI)	$> 0,9$
9	Comparative fit index (CFI)	$> 0,9$
10	Non-normed fit index (NNFI)	$> 0,9$
11	Incremental fit index (IFI)	$> 0,9$
12	Relative fit index (RFI)	$> 0,9$

3.9.7. Uji Hipotesis

1. Uji Kausalitas (*Regression Weight*)

Analisis kausalitas dilakukan guna mengetahui hubungan antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Ghozali (2008: 87) menyatakan bahwa variabel dapat dikatakan berpengaruh signifikan jika nilai *P-value* yang dihasilkan lebih kecil dari taraf signifikan yang diberikan yaitu kurang dari 0,05 (5%) dan atau signifikan pada 0,001 (***)).

Kemudian nilai *Critical Ratio* (CR) adalah sama dengan nilai t pada regresi OLS sehingga nilainya harus dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan (t tabel pada regresi OLS) yaitu harus lebih besar dari 1,96 (CR $> 1,96$). Nilai p dan CR dapat diketahui pada output *Regression weight*. Besarnya nilai koefisien regresi dapat diketahui dari nilai *loading* pada output *Standardized Regression Weights*, sedangkan koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai

Squared Multiple Correlation (R^2) yang berarti variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar persentase nilai R^2 (Ghozali, 2008: 92).

2. Analisis Jalur atau *Path Analysis*

Analisis jalur merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisis regresi berganda dan *bivariate*. Analisis jalur menguji persamaan regresi yang melibatkan beberapa variabel eksogen dan endogen sekaligus, sehingga memungkinkan pengujian terhadap variabel *mediating/intervening* atau variabel antara. Pengujian peran tidak langsung bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel mediasi dalam suatu model. Untuk mengetahui nilai pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada output *Standardized Indirect Effects*, namun nilai probabilitas pengaruh tidak langsung tidak disediakan oleh program AMOS 20.0 (Ghozali, 2008: 93).

Sehingga untuk mengetahui tingkat signifikansi peneliti perlu melakukan perhitungan menggunakan aplikasi lain seperti *Sobel Test Calculator* dengan menghitung nilai *Estimate* dan *standard error* (S.E) dari hubungan antara variabel eksogen dengan variabel mediasi dan hubungan antara variabel mediasi dengan variabel endogen pada output *Regression Weight*. Untuk pengaruh total dapat dilihat pada output *Standardized total effect*.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Penelitian

4.1.1. Profil PT Waskita Karya (Persero) Tbk.

Perseroan didirikan sebagai Badan usaha milik negara pada tanggal 1 Januari 1961 melalui proses nasionalisasi perusahaan asing yang semula bernama *Volker Aannemings maatschapij N.V.* Kemudian, diubah menjadi PT Waskita Karya (Persero) pada Desember 2012. Kemudian perseroan melakukan *go public* dan menjadi PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Perseroan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi terbesar di Indonesia.

1. Beberapa keunggulan kompetitif yang memperkuat kinerja Perseroan sebagai berikut:

a) memiliki posisi yang menguntungkan dalam penggarapan potensi dari proyek infrastruktur dan luar negeri sebagai BUMN di bidang konstruksi. Perseroan memiliki posisi solid dalam mendapatkan proyek-proyek infrastruktur besar yang direncanakan oleh Pemerintah, seperti proyek *Masterplan*, percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi Indonesia (MP3EI), jalan tol, infrastruktur pelabuhan dan bandar udara, pembangkit listrik dan proyek-proyek lainnya.

b) Pemain besar nasional dengan reputasi dan *customer base* yang luas, Perseroan merupakan perusahaan konstruksi dengan pendapatan usaha dari sektor konstruksi yang terbesar di Indonesia (sumber: data laporan keuangan perusahaan-perusahaan konstruksi yang tercatat di BEI, juni 2012). Perseroan juga telah mendapatkan berbagai penghargaan dalam bisnis dari lembaga-lembaga yang

ada di dalam maupun luar negeri. Hal ini merupakan bukti bahwa Perseroan memiliki keahlian dan reputasi yang baik di bidang konstruksi.

c) memiliki produk unggulan dan produk yang berkualitas, Perseroan memiliki beberapa produk unggulan yang membantu dalam pelaksanaan proyek-proyek di lapangan, diantaranya pembangunan bandar udara, dermaga, bendungan, tunnel, jalan tol, *fly over* dan jembatan bentang panjang. Konsumen menuntut penyelesaian pekerjaan dengan waktu *delivery* lebih cepat dan mutu pelaksanaan yang lebih baik. Dalam hal ini, Perseroan dapat mengungguli pesaing-pesaing lainnya dengan pengalaman yang dimiliki dalam pembangunan proyek-proyek tersebut.

d) Pertumbuhan pendapatan yang stabil dan daya saing yang meningkat, pendapatan Perseroan terus menunjukkan angka yang bertumbuh dan stabil. Segmen usaha konstruksi mengalami kenaikan pendapatan dari tahun ke tahun sebagai dampak positif atas penerapan strategi peningkatan margin pendapatan melalui *cost reduction program*, kegiatan EPC, serta peningkatan sistem kerja internal secara menyeluruh. Secara konsisten, Perseroan berupaya untuk meningkatkan daya saing melalui persentase kemenangan tender. Perseroan terus berupaya untuk mendapatkan proyek-proyek besar setiap tahun untuk mencapai target RKAP tahunan yang ditentukan.

e) Desentralisasi organisasi dan jaringan pemasaran dan wilayah produksi yang luas di seluruh Indonesia. Perseroan telah melakukan reorganisasi dalam rangka melakukan evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan struktur organisasi yang ada sebelumnya. Dengan adanya struktur organisasi baru ini, Perseroan dapat

mewujudkan sistem desentralisasi dan pemberdayaan Divisi yang dibagi berdasarkan pekerjaan dan wilayah geografis yang lebih spesifik.

f) Memiliki manajemen dan tenaga kerja yang ahli dan dapat diandalkan dalam penyelesaian proyek dengan tepat waktu. Manajemen Perseroan merupakan orang-orang yang handal dan memiliki kapabilitas yang tinggi dalam bidang konstruksi, *Precast, realty*, maupun investasi infrastruktur. Perseroan selalu berupaya untuk menciptakan *human capital* yang handal dan memiliki kapabilitas yang tinggi, *fit and proper*, profesional dan memiliki *global mindset*.

g) memiliki sistem pengelolaan keuangan yang terintegrasi guna meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan dalam rangka memberikan kemudahan bagi mitra kerja serta pihak terkait lainnya, Perseroan menjalin kerjasama dengan mitra perbankan dalam layanan *cash management dan supply chain financing*. *Cash management* adalah sistem layanan perbankan yang memberikan kemudahan untuk melakukan aktivitas transaksi keuangan secara *on line dan real time* yang dilengkapi dengan layanan *virtual account, cash pooling, cash distribution, cash payment*, dan *e-tax*.

2. Jejak langkah PT Waskita Karya (Persero) Tbk.

a) Pada tahun 1961, nasionalisasi perusahaan asing “*Volker aannemings Maatschappij N.V*” menjadi Perseroan Negara.

b) Pada tahun 1974, Perseroan mengubah status menjadi Perseroan Terbatas.

c) Pada tahun 1980-an Perseroan mengerjakan proyek skala besar seperti Bandar Udara Soekarno Hatta dan Reaktor Multiguna Siwabessy.

- d) Pada tahun 1990-an Perseroan menyelesaikan berbagai gedung bertingkat seperti BNI City, Gedung BI, Mandiri Plaza Tower.
- e) Pada tahun 2000 Perseroan meraih sertifikasi ISO 9001: 2000, iso 14001: 2004 dan memperbaharui sertifikasi ohsas 18001: 2007.
- f) Pada tahun 2012 Perseroan menerbitkan obligasi pada Mei 2012 dengan peringkat A- dan Perseroan *Go public* pada Desember 2012.
- g) Pada tahun 2013 Perseroan meningkatkan peringkat obligasi menjadi A dan mendirikan Waskita Sangir Energi.
- h) Pada tahun 2014 menerbitkan Obligasi PUB I tahap I di bulan Nopember 2014, mendirikan anak perusahaan Waskita Toll Road, Waskita Beton Precast, Waskita Karya Realty, Prima Terminal Curah dan Jasamarga Kualanamu Tol.

3. *Good Corporate Governance* PT WaskitaKarya (Persero) Tbk

PT Waskita Karya (Persero) Tbk berkomitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance secara menyeluruh dan konsisten dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Corporate Governance pada dasarnya terdiri dari pelaksanaan, fungsi tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dari perusahaan yang terdiri oleh Rapat Umum Pemegang Saham ("RUPS"), Dewan Komisaris dan Direksi. Sebagai Anggaran Dasar, Direksi bertugas menjalankan segala tindakan yang berkaitan dengan manajemen Perseroan untuk kepentingan Perseroan.

Pelaksanaan tugas oleh Direksi diawasi oleh Dewan Komisaris, Anggaran sesuai Anggaran Dasar Perseroan, memiliki tugas untuk memantau jalannya manajemen dan kebijakan dan memberikan nasihat kepada Direksi. Dewan

Komisaris dan Direksi bertanggung jawab kepada pemegang saham melalui RUPS.

4. Etika dan Perilaku PT Waskita Karya (Persero) Tbk

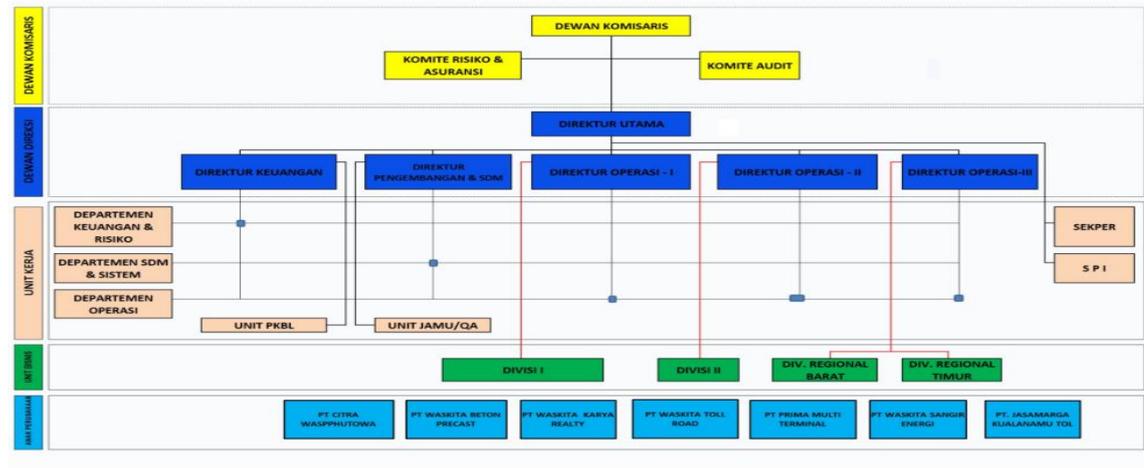
Dalam Prosedur inti Waskita di Bidang Etika dan Perilaku PT Waskita Karya (Persero) Tbk berisi persyaratan yang harus dilaksanakan dan larangan yang harus dihindari sebagai implementasi terjemahan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) adalah: Transparansi, Akuntabilitas, *Responsibility*, *Independence*, dan Keadilan.

Tujuan dan formulasi tujuan Waskita Prosedur di Bidang Etika dan Perilaku ini tidak hanya untuk memastikan perusahaan yang harus mematuhi semua peraturan perusahaan dan perundang-undangan terkait, namun memberikan panduan bagi perusahaan atau karyawan untuk melakukan interaksi berdasarkan pada nilai-nilai moral yang merupakan bagian dari budaya perusahaan.

Dengan demikian, etika bisnis dan etika kerja yang dijalankan merupakan bagian dari budaya perusahaan. Selain itu Perseroan memiliki Visi dan Misi untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun Visi Perseroan “menjadi Perusahaan Indonesia terkemuka di bidang industri konstruksi, rekayasa, investasi infrastruktur dan *realty*” sedangkan misi Perseroan “meningkatkan nilai Perusahaan yang berkelanjutan melalui: SDM yang kompeten, sistem dan teknologi terintegrasi, sinergi dengan mitra usaha, inovasi dan diversifikasi usaha”.

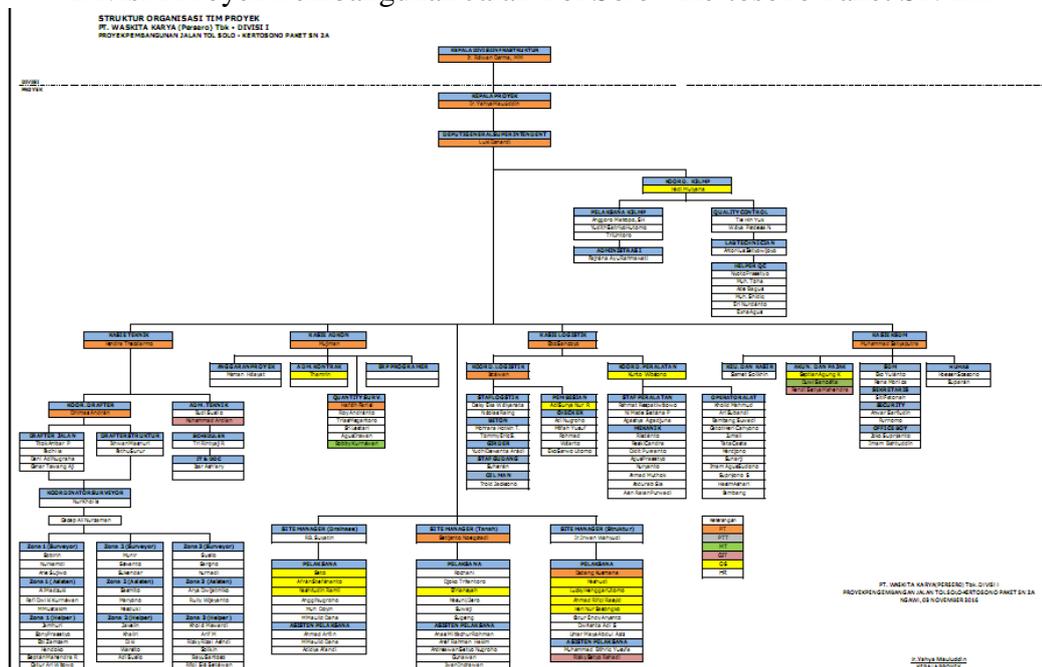
4.1.2. Struktur Organisasi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT Waskita Karya (Persero) Tbk



Sumber: Annual Report, 2014

Gambar 4.2
Struktur Organisasi Pt. Waskita Karya (Persero) Tbk
Divisi I Proyek Pembangunan Jalan Tol Solo - Kertosono Paket SN 2A



Sumber : Divisi I Proyek Pembangunan Jalan Tol Solo - Kertosono Paket SN 2A

Sebagai suatu Perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. membutuhkan orang-orang yang cakap dalam melaksanakan

tugas-tugas masing-masing. Termasuk tugas dan kegiatan dalam proyek pembangunan jalan tol solo – kertosono sebagai objek penelitian ini. Serta untuk meminimalisir terjadinya kekeliruan dalam pelaksanaan tugas maka disusun struktur organisasi yang di sajikan dalam gambar 4.1 dan gambar 4.2 diatas.

4.2. Pengujian dan Hasil Analisis Data

4.2.1. Pengujian Asumsi SEM

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data secara *multivariate* dapat dilakukan dengan mengamati nilai *critical ratio kurtosis multivariate*, nilainya harus lebih besar dari $\pm 2,58$. Pada hasil output *Assesment of normality* (lampiran.5) menunjukkan nilai *multivariate kurtosis* = 20,670 lebih besar dari harga mutlak 2,58. Yang berarti secara *multivariate* data tidak terdistribusi normal sehingga tidak memenuhi syarat asumsi persamaan struktural.

Agar data secara *multivariate* terdistribusi normal maka dapat melakukan metode tranformasi data (mengubah data ke dalam bentuk persamaan lain seperti logaritma atau akar kuadrat), bisa juga menggunakan prosedur *bootstrap* yang tersedia pada program AMOS 20.0. Dalam penelitan ini, peneliti memilih menggunakan perosedur *bootstrap* dalam mengatasi masalah penyimpangan asumsi normalitas *multivariate* sesuai dengan Ghozali (2008: 313). Prosedur *bootstrap* yang telah diterapkan dijelaskan pada sub bab selanjutnya.

2. Evaluasi *Outlier*

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim yang memiliki karakteristik unik yang sangat berbeda dari observasi lainnya dan

muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk variabel tunggal maupun variabel kombinasi. Evaluasi *outlier* pada tahap ini mendeteksi ada tidaknya *multivariate outliers*, deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*.

Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi square* (X^2) pada tingkat signifikansi 0,001 dengan *degree of freedom* sejumlah variabel yang digunakan dalam penelitian. Nilai *Mahalanobis distance* $X^2(0,001; 42)=76,084$. Hal ini berarti semua kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 76,084 adalah *multivariate outliers*. Berikut ini hasil *output* AMOS (Lampiran 4), oleh karena nilai *mahalanobis distance* tidak ada yang lebih besar dari 76,084 maka dapat disimpulkan tidak ada *multivariate outliers* pada data.

3. Teknik *Bootsrap*

Pada hasil *multivariate kurtosis* menunjukkan nilai 20,670 lebih besar dari harga mutlak $\pm 2,58$. Yang berarti secara *multivariate* data terdistribusi secara tidak normal, sehingga perlu dilakukan *bootsrap*, yaitu prosedur *resampling* (pen-sample-an kembali) dimana sampel asli atau original diperlakukan sebagai populasi. *Multiple sup-sample* dengan ukuran *sample* sama dengan *sample* asli kemudian diambil secara *random*, dengan *replacement* dari populasi (Ghozali, 2008: 314).

Pada model original tanpa *bootstrap* nilai *chi-square Bollen-Stine Bootstrap* dengan *sampel* 500 menghasilkan nilai rata-rata *chi-square* sebesar 1024,552 dan nilai probabilitas 0,000. Sedangkan hasil probabilitas *Bollen-Stine bootstrap* =

0,208 yang menyatakan bahwa model tidak dapat ditolak konsisten dengan hasil *chi-square* model original yang juga tidak dapat menolak hipotesis nol. Program AMOS juga memberikan output *bootstrp distribution* dengan prosedur *Bollen-Stine* berbentuk histogram (Tabel 4.1) dan menggambarkan *discrepancy* (kesenjangan) antara *unrestricted sample covariance S* dan *restricted (atau fitted) covariance matrix Σ* .

Bollen-Stine Bootstrap (Default model)

The model fit better in 397 bootstrap samples.

It fit about equally well in 0 bootstrap samples.

It fit worse or failed to fit in 103 bootstrap samples.

Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap $p = ,208$

Tabel 4.1
ML discrepancy (implied vs sample) (Default model)

	721,795	**
	800,017	*****
	878,238	*****
	956,460	*****
	1034,681	*****
	1112,903	*****
	1191,125	*****
N = 500	1269,346	*****
Mean	= 1347,568	*****
1109,039		
S. e. = 8,191	1425,789	*****
	1504,011	**
	1582,232	*
	1660,454	*
	1738,676	
	1816,897	*

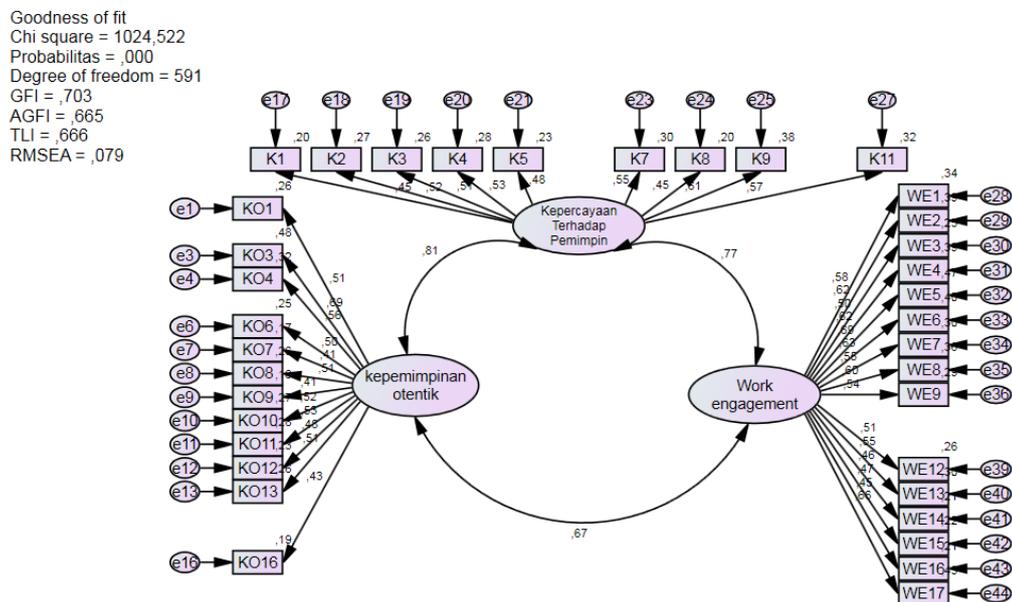
Sumber: Data primer diolah tahun 2016

4.2.2. Konfirmatori Faktor (CFA)

1. Convergent Validity

Untuk mengukur validitas konstruk dilihat dari nilai *loading factor*. Indikator dapat dikatakan valid jika nilai *lamda* (λ) $\geq 0,40$ (Hair et al., 1998) dan idealnya harus 0,70 (Ghozali, 2008: 134). Berdasarkan hasil uji kebermaknaan masing-masing koefisien bobot faktor, maka dari hasil *Standardized Regression Weights* ditemukan adanya koefisien bobot faktor yang tidak memenuhi kriteria lebih kecil dari 0,4 dikeluarkan dari model. Indikator yang tidak memenuhi kriteria antara lain KO2 dan WE11. Dari hasil *regression weight* tidak ditemukan adanya koefisien bobot faktor yang tidak signifikan (*p-value* lebih besar dari 0,05).

Gambar 4.3
Model *Confirmatory Factor Analysis*



Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Sedangkan menurut Ferdinand (2001; dalam Haryanto, 2011: 115) *convergent validity* dapat dibuktikan dari signifikansi *factor loading* atau

regression weight. Apabila nilai t statistik (CR) > 2 kali standar errornya, maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

a) Variabel Kepemimpinan Otentik

Tabel 4.2
Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model
Variabel Kepemimpinan otentik

			Estimate	S.E.	C.R.
KO16	<---	Kepemimpinan_otentik	1		
KO13	<---	Kepemimpinan_otentik	1,06	0,285	3,72
KO12	<---	Kepemimpinan_otentik	0,996	0,279	3,567
KO11	<---	Kepemimpinan_otentik	0,949	0,261	3,632
KO10	<---	Kepemimpinan_otentik	0,947	0,252	3,753
KO9	<---	Kepemimpinan_otentik	0,733	0,227	3,227
KO8	<---	Kepemimpinan_otentik	0,935	0,259	3,618
KO7	<---	Kepemimpinan_otentik	0,737	0,23	3,206
KO6	<---	Kepemimpinan_otentik	0,927	0,257	3,607

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 9 indikator Kepemimpinan Otentik menunjukkan *convergent validity* yang signifikan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *Critical Ratio* indikator yang lebih besar dua kali standar errornya. Dengan demikian 9 indikator konstruk Kepemimpinan otentik di atas merupakan indikator yang valid mengukur konstraknya.

b) Variabel Kepercayaan Terhadap Pemimpin

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 9 instrumen Kepercayaan terhadap pemimpin menunjukkan kriteria *convergent validity* yang signifikan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *Critical Ratio* seluruh indikator yang lebih besar dua kali

standar errornya, dengan demikian 9 instrumen mengarah pada *construct* Kepercayaan terhadap pemimpin, sehingga disimpulkan 9 indikator variabel tersebut valid.

Tabel 4.3
Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model
Variabel Kepercayaan Terhadap Pemimpin

			Estimate	S.E.	C.R.
K1	<---	Kepercayaan_terhadap_pemimpin	1		
K2	<---	Kepercayaan_terhadap_pemimpin	1,06	0,269	3,933
K3	<---	Kepercayaan_terhadap_pemimpin	1,012	0,267	3,793
K4	<---	Kepercayaan_terhadap_pemimpin	1,099	0,284	3,864
K5	<---	Kepercayaan_terhadap_pemimpin	1,014	0,285	3,559
K7	<---	Kepercayaan_terhadap_pemimpin	1,124	0,283	3,975
K8	<---	Kepercayaan_terhadap_pemimpin	1,007	0,286	3,522
K9	<---	Kepercayaan_terhadap_pemimpin	1,456	0,351	4,148
K11	<---	Kepercayaan_terhadap_pemimpin	1,341	0,335	4,006

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

c) Variabel *Work Engagement*

Tabel 4.4
Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model
Variabel *Work Engagement*

			Estimate	S.E.	C.R.
WE1	<---	Work_engagement	1		
WE2	<---	Work_engagement	1,19	0,219	5,424
WE3	<---	Work_engagement	0,882	0,194	4,54
WE4	<---	Work_engagement	1,149	0,21	5,467
WE5	<---	Work_engagement	1,337	0,233	5,747
WE6	<---	Work_engagement	1,194	0,22	5,438

WE7	<---	Work_engagement	0,994	0,2	4,965
WE8	<---	Lanjutan Tabel 4.4	0,938	0,179	5,241
WE9	<---	Work_engagement	0,812	0,166	4,894
WE12	<---	Work_engagement	0,834	0,181	4,596
WE13	<---	Work_engagement	0,943	0,191	4,938
WE14	<---	Work_engagement	0,797	0,186	4,284
WE15	<---	Work_engagement	0,81	0,189	4,295
WE16	<---	Work_engagement	0,742	0,174	4,274
WE17	<---	Work_engagement	1,274	0,228	5,591

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 15 instrumen *Work Engagement* memiliki nilai *convergent validity* yang signifikan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *Critical Ratio* seluruh indikator lebih besar dua kali standar errornya. Dengan demikian instrumen *Work engagement* mengarah pada *construct Work Engagement*, sehingga disimpulkan indikator variabel tersebut valid untuk mengukur konstruk *Work engagement*.

2. *Variance Extracted* dan *Construct Reliability*

Cut-off value dari *construct reliability* adalah minimal 0,70 sedangkan *cut-off value* untuk *variance extracted* minimal 0,50. Berikut hasil analisis *construct reliability* dan *variance extracted* penelitian ini menggunakan rumus:

$$\text{Construct Reliability (CR)} = \frac{(\sum \text{Sandar Loading})^2}{(\sum \text{Sandar Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$\text{Variance extracted (VE)} = \frac{\sum \text{Sandar Loading}^2}{\sum \text{Sandar Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Nilai signifikansi indikator loading faktor (*Standard Loading*) dapat diketahui dari *Standardized Regression Weight Estimate* yang dihasilkan dari program AMOS 20. Dari hasil perhitungan dalam Tabel 4.5 menunjukkan nilai *construct reliability* untuk masing-masing konstruk > 0,7 sedangkan perhitungan *variance extracted* menunjukkan bahwa semua konstruk > 0,50.

Tabel 4.5
Construct Reliability

Variabel	$(\sum \text{Std. Loading})^2$	$\sum (1 - (\text{std loading})^2)$	CR	VE
Kepercayaan Terhadap Pemimpin	21,818	6,552	0,769	0,515
Kepemimpinan Otentik	36,663	8,880	0,805	0,572
<i>Work Engagement</i>	70,946	10,191	0,874	0,521

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

4.2.3. Residual

Nilai *standardized residual* adalah nilai *fitted residual* dibagi dengan *standard error*, dengan demikian analog dengan nilai *Zscore* dan nilai *standardized residual* lebih besar dari 2,58 (>2,58) dianggap besar nilainya sehingga harus dikeluarkan dari model estimasi. Dalam penelitian terdapat nilai residu yang tinggi setelah dilakukan dua kali estimasi, residual yang nilainya lebih besar dari harga mutlak $\pm 2,58$ antara lain WE10, KO5, KO14, KO15, K6 dan K10.

4.2.4. Penilaian Model Fit

Goodness of fit mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang diajukan

(*proposed model*). Berdasarkan komputasi AMOS 20.0 untuk model penelitian ini sebelum dilakukan modifikasi, dihasilkan indeks-indeks *goodness-of-fit*.

Tabel 4.6
Goodness-of-Fit Indices

<i>Goodness-of-fit indices</i>	<i>Cutt off Value</i>	Hasil	Keterangan
<i>x² - Chi Square</i>	Lebih baik kecil	1024,522	Tidak fit
<i>Probabilitas</i>	≥ 0.05	0,000	Tidak fit
<i>CMIN/df</i>	≤ 2.0	1,734	Fit
<i>GFI</i>	≥ 0.90	0,703	Marginal fit
<i>AGFI</i>	≥ 0.90	0,665	Tidak fit
<i>CFI</i>	≥ 0.90	0,686	Tidak fit
<i>TLI</i>	≥ 0.90	0,666	Tidak fit
<i>RMSEA</i>	< 0.080	0,079	Marginal fit

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

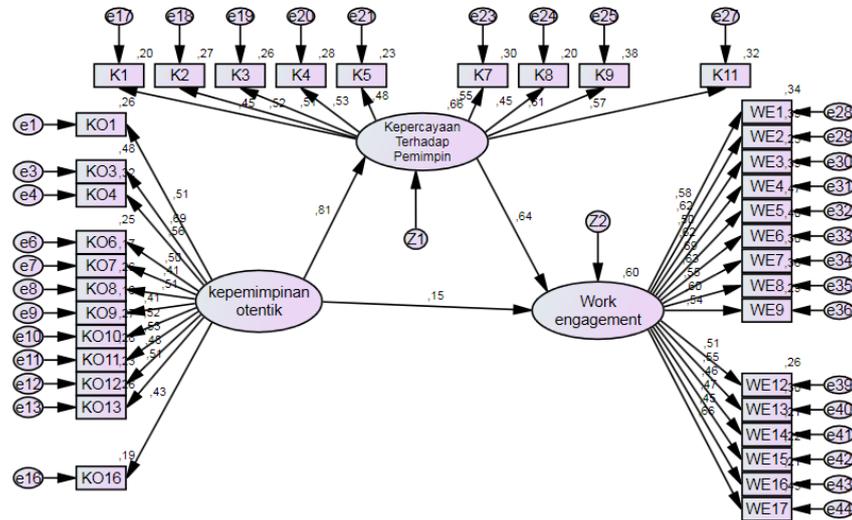
Tabel 4.6 menunjukkan ringkasan hasil yang diperoleh dalam kajian dan nilai yang direkomendasikan untuk mengukur *Goodness-of-Fit* model. Karena tidak dipenuhinya kriteria indeks *goodness-of-fit* dan dengan mengacu pada hasil evaluasi asumsi normalitas data serta evaluasi outliers maka perlu dilakukan modifikasi.

4.2.5. Modifikasi Model *Fit*

Indikasi adanya model *miss-fit* pada model sebelumnya yaitu untuk kriteria *goodness of fit* (*Chi Square*, *Probabilitas*, AGFI, CFI dan TLI) yang ditunjukkan pada Tabel 4.6. Sehingga modifikasi model harus dilakukan dengan cara mengkorelasikan nilai *measurment error* indikator melalui “*modification indices*”. Secara spesifik untuk setiap parameter yang di tetapkan, Amos memberikan nilai MI yaitu nilai X^2 yang akan turun jika parameter dikovariankan (Ghozali, 2008: 142). (Lihat lampiran 6)

Gambar 4.4
Model Keseluruhan Sebelum Modifikasi

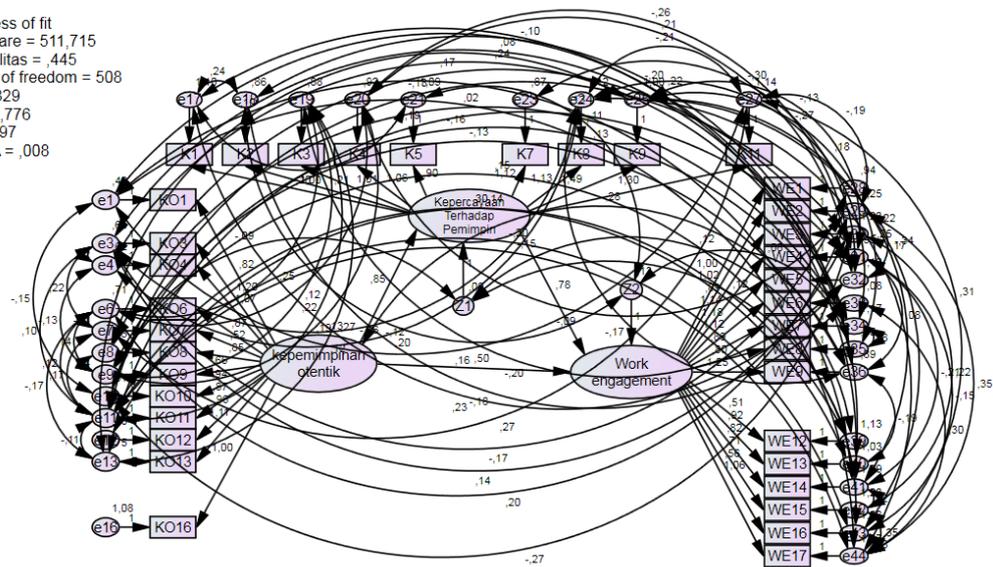
Goodness of fit
Chi square = 1024,522
Probabilitas = ,000
Degree of freedom = 591
GFI = ,703
AGFI = ,665
TLI = ,666
RMSEA = ,079



Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Gambar 4.5
Model Keseluruhan Setelah Modifikasi

Goodness of fit
Chi square = 511,715
Probabilitas = ,445
Degree of freedom = 508
GFI = ,829
AGFI = ,776
TLI = ,997
RMSEA = ,008



Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Pada tabel 4.7 merupakan kriteria *goodness of fit* setelah dilakukan modifikasi, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan (*overall*) model

memenuhi kriteria *goodness of fit*, dengan nilai *chi square* yang kecil dan probabilitas lebih besar dari 0,05 serta memenuhi beberapa kriteria *goodness of fit* lainnya. Kesimpulannya bahwa model yang dikembangkan telah *fit* dengan data.

Tabel 4.7
Goodness-of-Fit Indices – Modifikasi

<i>Goodness-of-fit indices</i>	<i>Cutt off Value</i>	Hasil	Keterangan
<i>x² - Chi Square</i>	Disarankan kecil	511,715	Fit
<i>Probabilitas</i>	≥ 0.05	0,445	Fit
<i>CMIN/df</i>	≤ 2.0	1,007	Fit
<i>GFI</i>	≥ 0.90	0,829	Marginal fit
<i>AGFI</i>	≥ 0.90	0,776	Marginal fit
<i>CFI</i>	≥ 0.90	0,997	Fit
<i>TLI</i>	≥ 0.90	0,997	Fit
<i>RMSEA</i>	$< 0,080$	0,008	Fit

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

4.2.6. Uji Hipotesis

1. Uji Kausalitas (*Regression Weight*)

Analisis kausalitas dilakukan guna mengetahui hubungan antar variabel. Dengan begitu analisis kausalitas penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan hubungan antara Kepemimpinan Otentik, Kepercayaan dan *Work engagement*. Ghozali (2011) menyatakan bahwa variabel dapat dikatakan berpengaruh signifikan jika nilai *P-value* yang dihasilkan lebih kecil dari taraf signifikan yang diberikan.

Uji signifikansi peran langsung variabel penelitian dilakukan dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) pada tabel *regressin weight*. Hasil yang diperoleh dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, untuk nilai CR $> 1,96$, sedangkan nilai P menggunakan signifikansi 0,05. Apabila nilai dari hasil olah data memenuhi syarat tersebut,

maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Tabel 4.8 menunjukkan hasil hubungan kausalitas antara variabel eksogen dengan variabel endogen.

Tabel 4.8
Hasil Uji Kasualitas

		C.R.	P	B	R ²
Kepercayaan_terhadap_pemimpin	<--- Kepemimpinan_otentik	3,531	***	,825	,681
Work_engagement	<--- Kepercayaan_terhadap_pemimpin	2,805	,005	,561	,763
Work_engagement	<--- Kepemimpinan_otentik	2,137	,033	,351	,763

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Berdasarkan analisis data maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan Otentik berpengaruh langsung pada Kepercayaan terhadap pemimpin dengan koefisien parameter sebesar 0,825 dan nilai $p = 0,001$ (***) lebih kecil dari 0,05. Sumbangan efektif Kepemimpinan otentik terhadap kepercayaan sebesar 68,1%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mampu mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka sehingga hipotesis 1 diterima.
- b) Kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh terhadap *Work engagement* dengan koefisien parameter sebesar 0,561 dan nilai p lebih kecil dari 0,05. Sumbangan efektif kepercayaan terhadap *work engagement* sebesar 76,3%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan mampu mempengaruhi *work engagement* karyawan, ketika seorang karyawan percaya terhadap pemimpin maupun rekan kerjanya maka mereka akan lebih merasa *engaged* terhadap pekerjaan sehingga hipotesis 3 diterima.
- c) Kepemimpinan Otentik Berpengaruh *Work engagement* dengan koefisien parameter sebesar 0,351 dan nilai p lebih kecil dari 0,05. Sumbangan efektif

Kepemimpinan otentik terhadap kepercayaan sebesar 76,3%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mampu mempengaruhi *work engagement*, artinya seorang pemimpin yang lebih otentik dapat menumbuhkan rasa *engaged* seorang karyawan terhadap pekerjaan atau tugas mereka sehingga hipotesis 2 diterima.

2. Efek Mediasi

Pengujian peran tidak langsung bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel mediasi dalam suatu model. Pemeriksaan variabel mediasi dapat dilakukan dengan cara mengalikan nilai koefisien jalur pengaruh variabel bebas dengan variabel modiator dan nilai koefisien jalur pengaruh variabel modiator dengan variabel terikat.

Penelitian ini memiliki satu pengujian tidak langsung, yaitu pengujian tidak langsung kepemimpinan otentik terhadap *work engagement* melalui kepercayaan. Hasil analisis data yang menjelaskan peran tidak langsung variabel dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.9
Standardized Indirect Effects

	Kepemimpinan_otentik	Kepercayaan_terhadap_pemimpin	Work_engagement
Kepercayaan_terhadap_pemimpin	,000	,000	,000
Work_engagement	,463	,000	,000

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Dalam penelitian ini pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan otentik terhadap *Work engagement* melalui Kepercayaan terhadap pemimpin sebagai variabel mediasi sebesar 0,463. Dari tabel 4.9 diketahui bahwa nilai parameter hubungan langsung kepemimpinan otentik terhadap *work engagement* sebesar

0,351 sedangkan hubungan tidak langsungnya pada tabel. 15 sebesar 0,463. Dari hal ini diketahui bahwa hubungan langsung lebih kecil nilainya dari hubungan tidak langsung, sehingga kepercayaan terhadap pemimpin berperan sebagai mediasi kepemimpinan otentik terhadap *work engagement*.

Dalam program AMOS tidak disediakan nilai signifikansi untuk peran mediasi seperti di atas, sehingga untuk mengetahui tingkat signifikansi peneliti perlu melakukan perhitungan menggunakan aplikasi lain seperti *Sobel Test Calculator* berikut ini (gambar 4.6). Hasil uji sobel menunjukkan nilai peranan tidak langsung sebesar 2,196 dan signifikansi sebesar 0,028 yaitu $<0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran mediasi Kepercayaan terhadap pemimpin meningkatkan *Work engagement*.

Gambar 4.6 Kalkulator Tes Sobel

 Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



A:

B:

SE_A:

SE_B:

Calculate!

Sobel test statistic: 2.19620655
 One-tailed probability: 0.01403858
 Two-tailed probability: 0.02807716

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Tabeln 4.10 *Standardized Total Effects*

	Kepemimpinan_otentik	Kepercayaan_terhadap_pemimpin	Work_engagement
Kepercayaan_terhadap_pemimpin	,825	,000	,000
Work_engagement	,824	,561	,000

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Tabel 4.10 menunjukkan pengaruh total Kepemimpinan otentik dengan Kepercayaan terhadap pemimpin sebesar 0,825 pengaruh total Kepemimpinan otentik terhadap *Work engagement* sebesar 0,824 dan pengaruh total Kepercayaan terhadap pemimpin dengan *Work engagement* sebesar 0,561.

4.2.7. Pembahasan

Kepemimpinan Otentik berpengaruh pada kepercayaan terhadap pemimpin dengan koefisien parameter sebesar 0,825 dan nilai $p = 0,001(***)$ lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT Waskita Karya memiliki kepercayaan terhadap pemimpinnya, meskipun gaya kepemimpinan otentik belum sepenuhnya diterapkan. Namun kepercayaan terhadap pemimpin yang timbul dapat menjadi indikasi bahwa pemimpin memiliki karakter positif yang mengarah pada ciri pemimpin yang otentik. Dimana seorang pemimpin menyadari nilai-nilai dan keyakinan yang mereka miliki, merasa percaya diri, menunjukkan keaslian, bertindak transparan serta dapat dipercaya dan diandalkan oleh pengikutnya.

Pemimpin otentik mempengaruhi perilaku dan sikap para pengikut dengan menghadirkan dirinya sebagai panutan di depan pengikut untuk memberi motivasi dan merangsang kinerja yang lebih baik. Ketika sifat keaslian muncul dari seorang pemimpin maka ia menjadi pemimpin yang otentik dan menjadi panutan bagi nilai-nilai karyawan dan ia akan mendapatkan kepercayaan (Khan, 2010: 171).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Clapp-Smith *et al.*, 2009; Roncesvalles *et al.*, 2015; Hassan dan Ahmed, 2011 dan Stander, Leon *et al.*, 2015 yang menemukan hubungan positif antara kepemimpinan otentik dengan kepercayaan. Kepercayaan tersebut dapat

dibudidayakan oleh para pemimpin otentik ketika pemimpin tersebut konsisten dengan tindakannya dan transparan (Roncesvalles dan Sevilla, 2015: 72). Sehingga hipotesis 1 diterima.

Kepercayaan juga ditemukan berpengaruh terhadap *Work engagement* dengan koefisien parameter sebesar 0,561 dan nilai $p = 0,005$ lebih kecil dari 0,05. Semakin karyawan menjadi rentan terhadap pemimpinnya maka semakin tinggi pula rasa *engaged* karyawan tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Khan, (2010: 170) pemimpin yang memiliki perilaku lebih positif (seperti optimisme, ketahanan, harapan) dapat dilihat lebih berkompeten dan dapat dipercaya, bersedia menjadi rentan terhadap pemimpin dan merasa puas dan *engaged*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Men, (2015: 1), ia menemukan bahwa tingkat *engagement* karyawan secara positif dipengaruhi oleh hubungan yang berkualitas antara pemimpin dan karyawan (yaitu kepercayaan, kontrol mutualitas, komitmen dan kepuasan) dan reputasi internal yang positif. Ketika karyawan berpikir positif tentang perusahaan mereka, terutama ketika mereka percaya bahwa perusahaan memiliki prospek yang baik, visi yang jelas, kepemimpinan yang menjanjikan serta lingkungan yang adil dan ramah, mereka cenderung merasa *engaged*. Sehingga hipotesis 3 dapat diterima.

Kepemimpinan Otentik Berpengaruh signifikan terhadap *Work engagement*, dengan koefisien parameter sebesar 0,351 dan nilai p lebih kecil dari 0,05. Dalam penelitian ini kepemimpinan otentik mampu memprediksi tingkat *engagement* karyawan. Sehingga pemimpin yang berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dalam

diri mereka, memiliki keterbukaan dan jujur akan semakin mendorong peningkatan *work engagement* karyawan.

Robinson *et al.*, (2004: 21) menemukan faktor dasar pembentukan *work engagement* adalah kualitas manajemen yang baik serta adanya penghargaan terhadap karyawan yang merasa dilibatkan. Sejalan dengan itu, menurut Men (2015: 13) karyawan yang merasa memiliki hubungan yang berkualitas dengan organisasi diharapkan dapat menunjukkan partisipasi aktif serta memiliki rasa *engaged* dalam tugas dan kegiatan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu seperti dalam penelitian Hassan dan Ahmed (2011: 168). Mereka berargumen jika pemimpin dipandang sebagai transparan, bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut, dan tidak menampilkan motif pelindung diri (dalam hal ini adalah karakter pemimpin otentik) maka mereka mengembangkan hubungan saling percaya dengan karyawan yang pada akhirnya berkontribusi pada *work engagement*. Dengan begitu penelitian ini menerima hipotesis 2.

Untuk peran mediasi kepercayaan terhadap pemimpin dalam hubungan antara kepemimpinan otentik dengan *work engagement* adalah signifikan dengan nilai *p-value* sebesar 0,028. Yang artinya gaya kepemimpinan otentik mampu menjadi prediktor *work engagement* melalui kepercayaan dari karyawan terhadap pemimpinnya. Dengan kata lain perusahaan yang mengadopsi gaya kepemimpinan otentik dapat menciptakan kepercayaan dari para karyawannya, sehingga karyawan yang merasa percaya akan memunculkan *work engagement* yang ditandai dengan semangat bekerja, dedikasi lebih, memiliki keterkaitan

secara emosional terhadap perusahaan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan otentik terhadap *work engagement* dan pengaruh tidak langsung melalui peran mediasi kepercayaan terhadap pemimpin. Serta untuk membandingkan besarnya nilai estimate parameter antara pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan otentik terhadap *work engagement*. Dari rumusan masalah penelitian yang diajukan, maka analisis data yang telah dilakukan dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otentik berpengaruh langsung terhadap Kepercayaan terhadap pemimpin dengan nilai p lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mampu mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka sehingga hipotesis 1 diterima.
2. Kepemimpinan Otentik Berpengaruh *Work engagement* dengan nilai p lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mampu mempengaruhi *work engagement*, artinya seorang pemimpin yang lebih otentik dapat menumbuhkan rasa *engaged* seorang karyawan terhadap pekerjaan atau tugas mereka sehingga hipotesis 2 diterima.
3. Kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh pada *Work engagement* dengan nilai p lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin mampu mempengaruhi *work engagement* karyawan, ketika

seorang karyawan percaya terhadap pemimpin maupun rekan kerjanya maka mereka akan lebih merasa *engaged* terhadap pekerjaan sehingga hipotesis 3 diterima.

5.1. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah menyumbangkan bukti empiris mengenai peran kepemimpinan otentik terhadap *work engagement* pada karyawan. Meskipun demikian, masih ada beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini. Pertama, jumlah Partisipan yang tergolong sedikit (minimal 100) memungkinkan terjadinya korelasi yang tidak signifikan. Pengembangan pengambilan lokasi penelitian patut menjadi hal yang diperhatikan di masa depan. Penelitian ini tidak dapat dijadikan representasi untuk populasi yang lebih besar.

Kedua, skala penelitian merupakan hasil adaptasi dan belum disesuaikan dengan budaya di Indonesia. Selain itu, Partisipan yang memiliki *background* psikologi memiliki kemungkinan akan bias berdasarkan pengetahuannya mengenai alat ukur ataupun sebaliknya.

5.2. Saran

Hasil penelitian ini memberikan masukan bagi organisasi maupun penelitian selanjutnya bahwa kepemimpinan otentik telah ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya, dimana pemimpin yang memiliki karakter diri yang unggul dan bertindak lebih transparan diketahui akan mendapat kepercayaan dari karyawannya. Selanjutnya kepercayaan karyawan yang tumbuh terhadap pemimpinnya mampu memprediksi tingkat *engagement*

yang pada akhirnya mampu meningkatkan kualitas kerja dari karyawan itu sendiri..

Berdasarkan data dari hasil angket yang diberikan pada karyawan, organisasi perlu melakukan pencatatan kebutuhan karyawan di tempat kerja, ebutuhan dapat bersifat fisik maupun psikis. Karena dari hasil penelitian diketahui bahwa hal tersebut telah berpengaruh terhadap kualitas intrinsik karyawan, sehingga dapat diketahui faktor apa saja yang dapat meningkatkan *work engagement* mereka.

Dan bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan penggalian kualitatif yang lebih mendalam pada setiap lokasi penelitian agar didapatkan variabel-variabel yang memang berpengaruh kaitannya dengan *work engagement*. Selain itu penggalian kualitatif yang mendalam juga dapat memperkuat dasar atau latar belakang penelitian, sehingga penelitian yang dilakukan akan sangat bermanfaat bagi seluruh pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, Tatang. (2007). Kepemimpinan Amanah. *Dinamika Pendidikan No. 1/ Th. XIV / Mei 200*.
- Andiyasari, Andin, & Ptaloka, Ardiningtyas. (2010). Persepsi Kepemimpinan Otentik dan Work Engagement Pada Generasi X dan Y di Indonesia. *Jurnal Universitas Paramadina Vol. 7 No. 2*.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly 16 (2005) 315–338*.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumba, Fred. O., Luthans, Fred & May, Douglas R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders ipaact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly 15 (2004) 801–823*.
- Bakker, Arnold dan Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational and Organizational Psychology (2010), 83. 189-206*.
- Bakker, Arnold dan Demerouti, Evangelia. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International Vol. 13 No. 3, 2008 pp. 209-223, Emerald Group Publishing Limited, 1362-0436, DOI 10.1108/13620430810870476*.
- Batteman, Thomas. S. dan Snell, Scott. A. (2009). *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif Edisi 2*. Jakarta: Salemba.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis., (*Management Department Faculty Publications. Paper 23*).
- Colquitt, Jason A., Scott, Brent A., & LePine, Jeffery A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Triust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Uniqe Relationship With Risk taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology 2007, vol. 92, no. 4, 909-927*.
- Emuwa, Amara. (2013). Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate. *Emerging Leadership Journrns, Vol. 6 Iss. 1, pp. 45-65*.
- Ghozali, (2008). *Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*. Semarang. Undip.

- Gitosudarmo, Indriyo & Sudita, I. Nyoman. (2013). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta. BPFY-YOGYAKARTA.
- Haryanto, Tri. (2011). *Peran Mediasi Leader Member Exchange (LMX) dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Skripsi di terbitkan. Jurusan Manajemen Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Hassan, Arif & Ahmed, Forbis. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences* 6: 3 2011.
- Hayuningtyas, D. I & Helmi, Avin. F. (2015). Peran Kepemimpinan Otentik terhadap *Work Engagement* Dosen dengan Efikasi Diri sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal Of Psychologi Vol.1 No. 3 September 2015, 167-179*.
- Khan, Shahid N. (2010). Impact of Authentic Leadership on Organizational Performace. *International Journal of Business and Management Vol. 5, no. 12*.
- Khan, William A. (1990). Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal; Dec 1990; 33,4; ProQuest pg. 692*.
- Klenke, Karin. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *Internasional Journal of Leadership Studies, Vol. 3 Iss. 1, 2007, pp. 68-97*.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFY-YOGYAKARTA.
- Markos dan Sridevi, M. Sandhya. (2010). Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Andhra University International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12, December 2010*.
- May, Douglas R., Gilson, Richard L. dan Harter, Lynn M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2004), 77, 11–37 © 2004 The British Psychological Society.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. Dan Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 1995, Vol. 20. No. 3, 709-734.

- Men, L. R. (2015). *Employee Engagement in Relation to Employee–Organization Relationships and Internal Reputation: Effects of Leadership Communication. (Public Relations Journal, 9(2)).*
- Murnianita, Febriana, B. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Employee Engagement pada PT PLN (persero) PUSDIKLAT.* Skripsi tidak diterbitkan, Jurusan Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Noor, Juliansyah. (2012). *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah.* Kencana Penanda Media Group. Jakarta.
- Norman, S. M., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly 21 (2010) 350–364).*
- Nusatria, Sandi dan suharnomo, Suharnomo (2011) *Employee Engagement : Antecedents dan Konsekuensi Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang.* Skripsi tidak diterbitkan, Jurusan Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Olivier, AL dan Rothmann, S. (2007). Antecedents Of Work Engagement In A Multinational Oil Company. *SA Journal of Industrial Psychology, 2007, 33 (3), 49-56.*
- Penger, S., & Černea, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 2014 Vol. 27, No. 1, 508–526).*
- Rachmawati, Meida. (2013). Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan (Internasional Journal Review). *Among Makarti Vol. 6, no. 12.*
- Ratanjee, Vibhas & Wu, Meiliany. (2013). *Why Indonesia Needs Authentic Leaders.* www.gallup.com.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2011). *Perilaku Organisasi Edisi 2.* Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *Institute for employment studies.*
- Roger, C. Mayer, James, H., Davis, F., & David, Schoorman. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 709-734. Academy of Management, <http://www.jstor.org/stable/258792>.*

- Roncesvalles, Ma. C. T., & Sevilla, Aleli V. (2015). The Impact of Authentic Leadership on Subordinates' Trust and Work Performance in Educational Organization: A Structural Equation Modeling. *J. Educ. Manage. Stud.*, 5 (1): 69-79 .
- Rothmann, S. dan Joubert, J.H.M. (2007). Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *S.Afr.J.Bus.Manage.*2007,38(3).
- Saks, M. Alan. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 7, 2006pp. 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. dan Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology* 2005, Vol. 90, No. 6, 1217–1227.
- Saragih, Susanti dan Maegaretha, M. (2013). *Anteseden dan Konsekuensi Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan*. Seminar Nasional dan Call for Paper, Universitas Kristen Maranatha, Bandung, Bandung.
- Saripudin, M. (2012). Perspektif Kepemimpinan Dalam Islam. *Tajdid* Vol. XI. No. 2, 2012.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, Volume 66 Number 4*.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. h. (2007). An integrative model of Organizational trust: past, present, And future. *Academy of Management Review* 2007, Vol. 32, No. 2, 344–354.
- Seco, V., & Lopes, M. P. (2013). Calling for Authentic Leadership: The Moderator Role of Calling on the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement. *Open Journal of Leadership* 2013. Vol.2, No.4, 95-102.
- Stander, F. W., Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sectore. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tdyskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 13(1),Art. #675, 12 pages, <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.675>.
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfa Beta.
- (2011). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfa Beta.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Penada Media Group.

Walumba, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroek, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly* 21 (2010) 901–914.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Management Department Faculty Publications, Paper 24*, <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/24>.

www.danielsoper.com

Zainuddin, Muhadi dan Abd. Mustaqin. (2005). *Studi Kepemimpinan Islam (Konsep, Teori, dan Praktiknya dalam Sejarah)*. Yogyakarta : UII Press.