

## ANALISA PENGARUH *AUTHENTIC LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI HOTEL “X” SURABAYA

Margaret Christina Puguh, Evania Mahanani Putri Prasanti

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Email: [margaret.fu93@gmail.com](mailto:margaret.fu93@gmail.com), [ephaniaa@gmail.com](mailto:ephaniaa@gmail.com)

**Abstrak** : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *authentic leadership* terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya. Penelitian ini melibatkan 138 karyawan Hotel “X” Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausal. Analisa pengaruh menggunakan analisa regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh simultan dan signifikan namun dari empat sub variabel *authentic leadership*, tiga diantaranya berpengaruh secara parsial namun tidak signifikan. Hanya satu sub variabel saja yang memiliki pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sub variabel *internalized moral perspective* adalah sub variabel paling dominan terhadap *employee engagement* di hotel “X” Surabaya.

**Kata Kunci** : *Authentic leadership, Self-awareness, Balanced Processing, Relational Transparency, Internalized Moral Perspective, dan Employee Engagement.*

**Abstract** : This study is aimed at determining the influence of authentic leadership on employee engagement at “X” Hotel Surabaya. The study involved 138 employees of “X” Hotel Surabaya. The type of research is quantitative causal. The analysis uses multiple regression analysis. The results showed that authentic leadership has a simultaneously and significant effect. However, among the four sub-variables of authentic leadership, three of which have a partial effect but not significant. Internalized moral perspective is the one that has a partial significant influence on employee engagement. Moreover internalized moral perspective is the most dominant sub-variable influencing the employee engagement at “X” Hotel Surabaya.

**Key words** : Authentic leadership, Self-awareness, Balanced Processing, Relational Transparency, Internalized Moral Perspective, and Employee Engagement.

### PENDAHULUAN

Karyawan atau sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset perusahaan yang penting sebab aset ini memiliki pikiran, perasaan, dan perilaku, sehingga apabila dikelola dengan baik dan benar mampu memberikan efek positif bagi kemajuan perusahaan (Istijianto, 2005).

Permasalahan yang sering muncul dalam sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi ialah ketidakmampuan karyawan dalam berkomitmen serta kurang fokus dan gigih dalam bekerja (Margaretha, 2008). Kurangnya rasa komitmen dalam bekerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi suatu perusahaan (Margaretha,

2008). Oleh karena itu, *employee engagement* perlu dibentuk untuk menciptakan rasa keterikatan antara karyawan dengan perusahaan.

*Employee engagement* adalah suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan dimana mereka secara sadar dan setia memberikan seluruh energi, insiatif, kemauan untuk adaptasi, usaha keras, dan kegigihan untuk mencapai tujuan organisasi (Macey et al., 2009). Untuk dapat menciptakan *employee engagement* diperlukan seorang pemimpin yang diharapkan memiliki beberapa keterampilan, seperti kemampuan berkomunikasi, kemampuan mendengarkan, memberikan umpan balik, dan penilaian kinerja, serta memberikan pengakuan atas hasil kinerja (Macbain, 2007). Hal tersebut berarti bahwa pencetus dan pemelihara *employee engagement* tidak terlepas dari peran pemimpin organisasi perusahaan. Pemimpin organisasi harus turut berperan aktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa terikat secara emosional, fisik, dan kognitif.

*Leadership* merupakan salah satu faktor yang dapat mewujudkan atau mendorong terjadinya *employee engagement* (McBain, 2007), bentuk *leadership* yang memiliki hubungan dengan *employee engagement* adalah *authentic leadership*. *Authentic leadership* memiliki empat komponen yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. Keempat komponen tersebut adalah *self-awareness*, *balanced processing*, *relational transparency*, dan *internalized moral perspective*. *Authentic leadership* dapat memperkuat fungsi dari *self-efficacy*, kompetensi dan kepercayaan pengikutnya, serta dengan baik mengidentifikasi dengan pemimpin dan organisasi, yang akan menghasilkan *engagement* yang lebih tinggi (Seco & Lopes, 2013). Menurut Gardner et al. (2005) *authentic leadership* dapat meningkatkan *engagement*, kepuasan, dan semangat kerja pengikutnya. Oleh sebab itu, hal yang tidak boleh dilupakan dalam mempelajari kepemimpinan adalah karyawan.

Berdasarkan hasil pre-survei yang telah dilakukan di Hotel “X” Surabaya terdapat 2 permasalahan *employee engagement*, yaitu pertama karyawan seringkali datang ke rapat dan menyatakan setuju dengan keputusan rapat namun kemajuan tidak pernah dilakukan. Kedua, kurangnya kolaborasi terhadap pencapaian tujuan.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai bagaimana pengaruh *authentic leadership* terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah sub variabel *authentic leadership*, yaitu *self awareness*, *balanced processing*, *relational transparency*, dan *internalized moral perspective* berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya?
2. Apakah *self-awareness* berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya?
3. Apakah *balanced processing* berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya?
4. Apakah *relational transparency* berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya?

5. Apakah *internalized moral perspective* berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya?
6. Manakah sub variabel *authentic leadership* yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh sub variabel *self-awareness*, *balanced processing*, *relational transparency*, dan *internalized moral perspective* terhadap *employee engagement* secara simultan dan signifikan di Hotel “X” Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh sub variabel *self-awareness* terhadap *employee engagement* secara parsial dan signifikan di Hotel “X” Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh sub variabel *balanced processing*, terhadap *employee engagement* secara parsial dan signifikan di Hotel “X” Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh sub variabel *relational transparency* terhadap *employee engagement* secara parsial dan signifikan di Hotel “X” Surabaya.
5. Untuk mengetahui pengaruh sub variabel *internalized moral perspective* terhadap *employee engagement* secara parsial dan signifikan di Hotel “X” Surabaya.
6. Untuk mengetahui sub variabel mana yang berpengaruh paling dominan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.

### **TEORI PENUNJANG**

#### ***Authentic leadership***

*Authentic leadership* adalah seorang pemimpin yang memiliki kepercayaan diri, optimisme, harapan, efisiensi dan ketahanan. Pemimpin *authentic leadership* memiliki nilai dan *perspective moral* yang jelas, memiliki pandangan positif ke depan dan menempatkan karyawan untuk dapat menjadi pemimpin dikepentingan yang tinggi (Avolio et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004; Shamir & Eilam, 2005; Avolio & Mahtre, 2012; Goerge & Sims, 2007). Para pemimpin menyadari bagaimana mereka berpikir dan bertindak dengan baik dan benar untuk diri mereka sendiri dan mereka sadar bagaimana mereka dipandang oleh orang lain (Avolio et al., 2004). Walumbwa et al. (2008) mengidentifikasi dan mengesahkan 4 komponen untuk menjelaskan *authentic leadership*, antara lain :

1. *Self-awareness*, merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengetahui diri mereka sendiri, kekuatan dan kelemahan, pengaruh dirinya terhadap orang lain. Komponen ini mencerminkan nilai, identitas, emosi, motivasi, dan tujuan, serta mengetahui dan menyadari akan perasaannya sendiri (Kernis, 2003).
2. *Balanced processing*, merupakan cara menganalisa semua informasi yang relevan secara obyektif sebelum membuat keputusan. Menganalisa fakta, data, baik eksternal dan *self-referential*. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak melebihi – lebihkan atau mengabaikan informasi, serta secara objektif menganalisa data penting sebelum membuat keputusan. Hal tersebut

memungkinkan pemimpin untuk menghindari bias. Komponen ini dipandang *authentic* karena pemimpin terbuka mengenai perspektif dan juga objektif dalam mempertimbangkan perspektif orang lain.

3. *Relational transparency*, merupakan pembagian secara terbuka mengenai pemikiran pemimpin, dan perasaan pemimpin pada karyawannya. Menjaga hubungan pemimpin dengan karyawan dengan berdasarkan ketulusan dan kejujuran. *Relational transparency* terjadi apabila pemimpin membagikan perasaan, motivasi, dan keinginan hatinya dengan orang lain dengan cara yang tepat (Kernis, 2003). Hal tersebut termasuk dengan menunjukkan sisi positif dan negatif dari pemimpin sendiri kepada karyawannya. Inti dari komponen ini adalah komunikasi yang terbuka dan nyata dalam sebuah hubungan.
4. *Internalized moral perspective*, merupakan hal mengacu kepada *self-regulation* (pengaturan diri sendiri) yang dipandu oleh standar internal moral, etika dan nilai - nilai dalam menghadapi tekanan dari grup, sosial, atau organisasi. Hal tersebut menghasilkan perilaku yang etis dan transparan. Komponen ini dipandang *authentic* karena aksi pemimpin konsisten sesuai dengan moral dan keyakinan yang dimiliki.

### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* adalah rasa keterikatan karyawan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi. Organisasi sendiri memiliki peran untuk mengembangkan dan memelihara *engagement* yang membutuhkan hubungan dua arah, yaitu antara karyawan dan karyawan sehingga mereka termotivasi dan mampu memberikan *skill* terbaik yang mereka miliki, *employee engagement* juga didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. (Schaufeli et al., 2001; Vance, 2006; McLeod and Clarke, 2009; Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). *Employee engagement* memiliki tiga aspek (Schaufeli et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2003), yaitu :

#### a. Aspek *Vigor*

*Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

#### b. Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan, dan menantang dalam pekerjaan.

#### c. Aspek *Absorption*

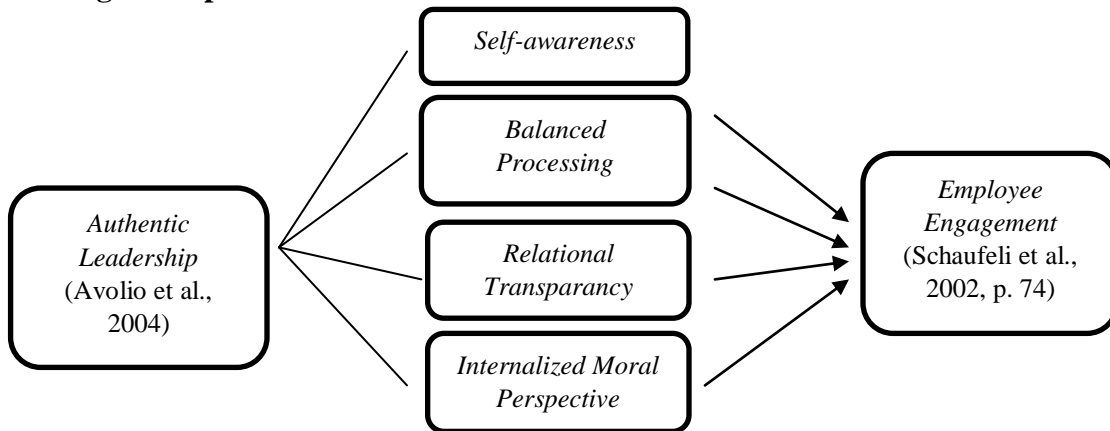
Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat, dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.

### **Hubungan antar Konsep**

*Engagement* telah dilihat sebagai konsekuensi penting dari *authentic leadership* yang berdampak pada pengikutnya (Avolio et al., 2004). *Field Theory* yang dikembangkan oleh Lewin (1951) mengemukakan bahwa perilaku manusia didasarkan pada persepsi individu terhadap lingkungan kerja mereka. Berdasarkan informasi diatas, dapat

dilihat bahwa individu yang memiliki persepsi positif dengan lingkungan kerja mereka cenderung menunjukkan perilaku positif. Secara teori, persepsi positif karyawan mengenai *authentic leadership* terhadap pemimpin mereka akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan *employee engagement*. Karyawan yang memiliki pemimpin *authentic leadership* lebih ter - *engaged* di dalam pekerjaan mereka. Hal ini sesuai dengan temuan (Avolio et al., 2004) yang menunjukkan bahwa *authentic leadership* berperan penting dalam *employee engagement* karena kualitas pemimpin yang memiliki sifat *authentic leadership* dapat menciptakan lingkungan yang positif di tempat kerja, meningkatkan sumber daya pengikut, serta membantu memfasilitasi karyawan untuk mencapai tujuan pekerjaan mereka, merangsang pertumbuhan pribadi karyawan, dan juga meringankan beban pekerjaan karyawan.

### Kerangka Berpikir



Pada kerangka berpikir di atas, dapat dilihat bahwa variabel *authentic leadership* memiliki empat sub variabel, yaitu *self awareness*, *balanced processing*, *relational transparency*, dan *internalized moral perspective* yang berpengaruh terhadap *employee engagement*. Semakin baik *self awareness*, *balanced processing*, *relational transparency*, dan *internalized moral perspective* maka akan semakin tinggi pula tingkat *employee engagement*. Sehingga, *authentic leadership* diharapkan memiliki hubungan positif terhadap *employee engagement*.

### Hipotesis

H1 : Sub variabel *self-awareness*, *balanced processing*, *relational transparency*, dan *internalized moral perspective* berpengaruh simultan dan signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.

H2 : Sub variabel penilaian *self-awareness* berpengaruh parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.

H3 : Sub variabel penilaian *balanced processing* berpengaruh parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.

H4 : Sub variabel penilaian *relational transparency* berpengaruh parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.

H5 : Sub variabel penilaian *internalized moral perspective* berpengaruh parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.

H6 : Sub variabel penilaian *self-awareness* memiliki pengaruh yang dominan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya. Hal ini didasarkan dari hasil penelitian yang pernah dilakukan bahwa *self-awareness* adalah faktor yang paling dominan (George & Sims, 2007).

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Metode penelitian ini bersifat kuantitatif, yaitu penelitian dengan data yang berbentuk angka. Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah kausal, yaitu untuk menemukan bukti tentang hubungan sebab–akibat (Sugiyono, 2012).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah jumlah keseluruhan obyek yang akan diteliti (Basuki, 2006, p.182). Dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti adalah seluruh karyawandi Hotel “X” Surabaya yang berjumlah 279 karyawan. Sampel adalah sub kelompok populasi yang terpilih untuk berpartisipasi dalam studi (Malhotra, 2004). Teknik *sampling* menggunakan *purposive sampling*, yaitu tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu dimana responden merupakan karyawan tetap di Hotel “X” Surabaya dan merupakan karyawan yang telah bekerja di Hotel “X” Surabaya minimal 1 tahun

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, dan untuk pengumpulan data dengan teknik wawancara dan angket (Sumarsono, 2004; Jogiyanto, 2008). Menurut Arikunto (2010), apabila jumlah populasi penelitian berjumlah kurang dari 100, maka sampel yang diteliti adalah semuanya, tetapi populasi penelitian yang berjumlah lebih dari 100, maka sampel dapat diambil sebagian saja antara 10-15% atau 20-25% atau lebih. Dengan demikian, rumus yang digunakan adalah :

$$n = \frac{50}{100} \times 279 = 138 \text{ responden}$$

### **Definisi Operasional Variabel**

- Variabel Independen (X)
  - a. *Self-awareness*
    - Pemimpin menyadari kelebihan yang dimilikinya.
    - Pemimpin menyadari kelemahan utama yang dimilikinya.
    - Pemimpin selalu meminta pendapat untuk mengintropeksi diri.
    - Pemimpin Surabaya selalu menerima dirinya apa adanya.
  - b. *Balanced processing*
    - Pemimpin selalu meminta pendapat orang lain sebelum membuat keputusan sendiri.
    - Pemimpin selalu mendengarkan sungguh–sungguh gagasan dari pada orang yang tidak setuju dengan dirinya.

- Pemimpin mau mendengarkan dengan sungguh–sungguh gagasan orang lain sebelum membuat keputusan.
  - Pemimpin tidak bersikeras terhadap pendapatnya dengan memaksakan kehendaknya.
  - c. *Relational transparency*
    - Pemimpin tidak segan menceritakan isi hatinya kepada karyawan.
    - Pemimpin jarang berpura - pura dengan orang lain.
    - Pemimpin jujur dan tulus kepada orang lain.
    - Pemimpin mau mengakui kesalahannya terhadap orang lain.
  - d. *Internalized moral perspective*
    - Setiap tindakan pemimpin merefleksikan etika dan moralitas yang diyakininya.
    - Pemimpin memiliki pendirian yang kuat dan tidak mudah digoyahkan.
    - Orang lain selalu dapat memprediksi sikap yang akan diambil oleh pemimpin dalam berbagai isu kontroversial.
    - Tindakan pemimpin selalu didasarkan oleh nilai–nilai moral yang dipegangnya.
- Variabel Dependen (Y)
    1. *Employee Engagement* (Y) adalah karyawan yang memiliki motivasi positif dengan adanya energi yang tinggi dan tidak mudah menyerah menghadapi tantangan. Selain itu dapat dilihat dari antusiasme, rasa bangga dan inspirasi terhadap setiap tugas yang sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta hanyut dalam pekerjaan yang dilakukannya, sehingga sulit memisahkan diri dari pekerjaan dan waktu terasa cepat berlalu.
      - b. *Vigor*
        - Karyawan selalu bersemangat untuk pergi bekerja.
        - Karyawan selalu bersemangat ketika bekerja.
        - Ketika di tempat kerja, karyawan tidak mudah menyerah meskipun ada halangan dan kesulitan.
        - Karyawan dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu.
        - Karyawan memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja.
        - Karyawan merasa bergairah ketika bekerja.
      - c. *Dedication*
        - Pekerjaan menantang bagi karyawan.
        - Pekerjaan menginspirasi karyawan.
        - Karyawan merasa antusias terhadap pekerjaannya.
        - Karyawan merasa bangga dengan pekerjaan yang dikerjakan.
        - Karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan sangat bermakna dan memiliki tujuan.
      - d. *Absorption*
        - Karyawan memiliki fokus ketika bekerja.
        - Karyawan merasa waktu terasa berlalu dengan cepat ketika bekerja.
        - Karyawan benar-benar mendalami pekerjaannya.

- Karyawan merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh-sungguh.
- Karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya.

## **Teknik Analisa Data**

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### 1. Uji Validitas

Validitas mengandung arti bahwa hasil pengukuran sudah *valid* atau tidak menyimpang dari ketentuan yang sudah ada. Suatu *item* pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan *valid*, jika korelasi antara *item* dengan nilai total *item-item* yang ada pada dimensi yang sama lebih dari r-tabel dan sebaliknya (Kunto & Inggried, 2007; Hasan, 2006).

#### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep-konsep yang ada. Suatu variabel akan dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 dan sebaliknya (Ghozali, 2005).

### **Statistik Deskriptif**

#### 1. *Mean*

*Mean* adalah nilai menjumlahkan seluruh data yang ada kemudian dibagi dengan banyaknya data yang ada (Kuncoro, 2003).

#### 2. Standar Deviasi

Standar deviasi adalah akar pangkat dua dari kuadrat nilai rata-rata selisih nilai data terhadap *mean*. Standar deviasi merupakan ukuran yang sering digunakan untuk mengukur sebaran karena meningkatkan kemampuan interpretasi dengan cara menghilangkan kuadrat varian dan menyatakan deviasi dalam bentuk unit aslinya (Umar, 2006).

#### 3. Distribusi Frekuensi

Distribusi frekuensi, digunakan untuk mengetahui bagaimana distribusi frekuensi pada suatu data. Perhitungan data dengan distribusi frekuensi dapat dilakukan dengan menghitung frekuensi data tersebut kemudian dipresentasikan.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### 1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk menguji ada tidaknya korelasi antara variabel bebas pada model regresi. Nilai umum yang dipakai untuk menyatakan adanya multikolinearitas adalah nilai toleransi > 0.1 atau sama dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 (Ghozali, 2005).

#### 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika variansinya berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Sedangkan jika *variance* dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut homoskedastisitas. Deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik sumbu X dan Y (Ghozali, 2005).

#### 3. Uji Normalitas



Uji normalitas untuk menguji apakah variabel dependen, independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi adanya normalitas adalah dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal dari grafik. Apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2005).

### Regresi Linier Berganda

Analisa regresi linear berganda digunakan untuk mengukur pengaruh dari variabel independen (X) untuk menjelaskan variasi dari variabel dependen (Y) (Simamora, 2005). Dalam analisa ini yang ingin diperoleh adalah ada tidaknya hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel. Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = P_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Dimana:

Y = *Employee Engagement*.

P<sub>0</sub> = koefisien korelasi.

X<sub>1</sub> = sub variabel *self-awareness*.

X<sub>2</sub> = sub variabel *balanced processing*.

X<sub>3</sub> = sub variabel *relational transparency*.

X<sub>4</sub> = sub variabel *internalized moral perspective*.

β<sub>1</sub> = koefisien regresi dari sub variabel X<sub>1</sub>.

β<sub>2</sub> = koefisien regresi dari sub variabel X<sub>2</sub>.

β<sub>3</sub> = koefisien regresi dari sub variabel X<sub>3</sub>.

β<sub>4</sub> = koefisien regresi dari sub variabel X<sub>4</sub>.

### Uji Hipotesis

#### 1. Uji F

Uji F untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas (Kuncoro, 2003). Dengan kriteria sebagai berikut:

- $F_{hitung} > F_{tabel}$ , artinya ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.
- $F_{hitung} < F_{tabel}$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

#### 2. Uji t

Uji t untuk pengujian satu arah dan dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y) secara parsial (Kuncoro, 2003). Dengan kriteria sebagai berikut:

- $T_{hitung} > T_{tabel}$ , artinya ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

- $T_{hitung} < T_{tabel}$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.
3. Koefisien korelasi berganda  
Merupakan koefisien yang diperoleh dengan mengambil akar dari koefisien determinasi (Kuncoro, 2003). Koefisien ini digunakan untuk mengetahui pola dan kekuatan hubungan antara karyawan dengan faktor-faktor yang diteliti.
  4. *Adjusted R<sup>2</sup>*  
*Adjusted R<sup>2</sup>* untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Kuncoro, 2003). *Adjusted R<sup>2</sup>* Dimana  $R^2$  terletak di antara 0 dan 1,  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Bila  $R^2 = 1$  berarti ada pengaruh signifikan antara variabel tidak bebas dengan variabel bebas. Bila  $R^2$  mendekati 0 berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel tidak bebas dengan variabel bebas.

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Profil Responden

Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah 138 karyawan tetap di Hotel “X” Surabaya, meliputi *Front Office*, *Housekeeping*, *Restaurant*, *Kitchen*, *Pastry*, dan lainnya (*back office*, *engineering*, *security*). Responden yang terlibat dalam penelitian ini berasal dari departemen *Front Office* sebanyak 28 orang (20%), *Housekeeping* sebanyak 29 orang (21%), *Restaurant* sebanyak 27 orang (19%), *Kitchen* sebanyak 17 orang (12%), *Pastry* sebanyak 7 orang (6%), dan Lainnya sebanyak 30 orang (22%). Dilihat jumlah responden yang telah bekerja selama 1-3 tahun sebanyak 72 orang (52%), 3-6 tahun sebanyak 49 orang (35%), > 6 tahun sebanyak 17 orang (13%).

### Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Sig.
(Constanta)	2.598	.000
<i>Self-awareness</i> ( $X_{1.1}$ - $X_{1.4}$ )	.135	.075
<i>Balanced processing</i> ( $X_{1.5}$ - $X_{1.8}$ )	.127	.143
<i>Relational transparency</i> ( $X_{1.9}$ - $X_{1.12}$ )	-.031	.650
<i>Internalized moral perspective</i> ( $X_{1.13}$ - $X_{1.16}$ )	.175	.046

Berdasarkan data, maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 2.598 + 0.135(X_{1.1} - X_{1.4}) + 0.127(X_{1.5} - X_{1.8}) + -(0.031)(X_{1.9} - X_{1.12}) + 0.175(X_{1.13} - X_{1.16})$$

Dari persamaan tersebut menunjukkan bahwa *constant* sebesar 2,598 menunjukkan besaran variabel *employee engagement* yang apabila besarnya variabel independen ( $X_{1.1}$ - $X_{1.16}$ ) adalah konstan. Jadi, apabila tidak terdapat variabel independen, maka besarnya *employee engagement* adalah sebesar 2,598. *Self-awareness* ditunjukkan pada nilai sebesar 0,135, yakni menunjukkan bahwa jika variabel independen *Self-awareness* ( $X_{1.1}$ - $X_{1.4}$ ) naik sebesar satu satuan, maka variabel dependen *employee engagement* (Y) akan meningkat sebesar 0,135 satuan, sedangkan variabel independen yang lain dianggap konstan. *Balanced processing*

ditunjukkan pada nilai sebesar 0.127 yang artinya jika variabel independen *balanced processing* ( $X_{1.5}$ - $X_{1.8}$ ) naik sebesar satu satuan, maka variabel dependen *employee engagement* (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.127 satuan, sedangkan variabel independen yang lain dianggap konstan. *Relational transparency* ditunjukkan pada nilai sebesar -0.031 yang artinya jika variabel independen *relational transparency* ( $X_{1.9}$ - $X_{1.12}$ ) naik sebesar satu satuan, maka variabel dependen *employee engagement* (Y) akan mengalami penurunan sebesar -0.031 satuan, sedangkan variabel independen yang lain dianggap konstan. *Internalized moral perspective* ( $X_{1.13}$ - $X_{1.16}$ ) ditunjukkan pada nilai sebesar 0.175 yang artinya jika variabel independen *internalized moral perspective* ( $X_{1.13}$ - $X_{1.16}$ ) naik sebesar satu satuan, maka variabel dependen *employee engagement* (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.175 satuan, sedangkan variabel independen yang lain dianggap konstan.

## Analisis Uji Hipotesis

### - Uji F

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6.920	4	1.730	8.181	0.001
Residual	28.125	133	.211		
Total	35.045	137			

Dari table diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari *authentic leadership* (X) adalah 0.001 dengan  $F_{hitung}$  sebesar 8.181. Hasil hipotesis menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $< 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator *authentic leadership* (X) berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Y).

Diketahui df 1 adalah 4 dan df 2 ( $n-k-1$ ), maka  $138 - 16 - 1 = 122$ . Hasil yang diperoleh dari  $F_{tabel}$  sebesar 2.45. Berdasarkan data yang diperoleh  $F_{tabel} < F_{hitung}$ , maka  $H_0$  ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator *authentic leadership* (X) secara simultan berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Y).

### - Uji T

Variabel	$T_{hitung}$	$T_{tabel}$	Sig.	Keterangan
<i>Self-awareness</i>	1.796	1.979	.075	Tidak signifikan
<i>Balanced Processing</i>	1.475	1.979	.143	Tidak signifikan
<i>Relational Transparency</i>	-.454	1.979	.650	Tidak signifikan
<i>Internalized Moral Perspective</i>	2.016	1.979	.046	Signifikan

Dari data diatas menunjukkan nilai signifikansi dari *self-awareness*, *balanced processing*, *relational transparency*, dan *internalized moral perspective*. Hasil hipotesis menunjukkan bahwa jika nilai signifikansi < 0.05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.  $T_{tabel}$  adalah 1.979. Diketahui bahwa signifikansi *self-awareness* (0.075) > 0.05 hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak sehingga sub variabel ini berpengaruh namun tidak signifikan terhadap *employee engagement* (Y). *Balanced processing* (0.143) > 0.05 hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak, sehingga sub variabel ini berpengaruh namun tidak signifikan terhadap *employee engagement* (Y). *Relational transparency* (0.650) > 0.05 hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak, sehingga sub variabel ini berpengaruh namun tidak signifikan dan tidak searah (dikarenakan  $T_{hitung}$  *relational transparency* negatif) terhadap *employee engagement* (Y). *Internalized moral perspective* (0.046) < 0.05 hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima, sehingga sub variabel ini berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Y).

- **Adjusted R<sup>2</sup>**

**Model Summary<sup>b</sup>**

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. error of the Estimate</i>
.444	.197	.173	.45985

Dari hasil analisa menunjukkan bahwa hasil regresi menghasilkan nilai korelasi berganda (R) sebesar 0.444, yang berarti keterikatan antara *authentic leadership* (X) dengan *employee engagement* (Y) di Hotel “X” Surabaya memiliki hubungan yang sedang. Hasil regresi juga menghasilkan nilai koefisiensi determinasi berganda sebesar (*Adjusted R<sup>2</sup>*) 0.173 yang berarti bahwa rasa *engaged* karyawan di Hotel “X” Surabaya dipengaruhi *authentic leadership* (X), yaitu sebesar 17% dan sisanya 83% dipengaruhi oleh faktor lain di luar dari penelitian ini.

**PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan di Hotel “X” Surabaya dan diketahui semua variabel independen dan variabel dependen memiliki nilai rata-rata dalam kategori baik. *Mean* secara keseluruhan sub variabel *self-awareness* adalah 3.65, *mean* variabel *balanced processing* adalah 3.79, *mean* variabel *relational transparency* adalah 3.77, *mean* *internalized moral perspective* adalah 3.88 dan *mean* variabel *employee engagement* sebesar 4.14. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di Hotel “X” Surabaya sudah menerapkan *authentic leadership*. Responden terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya sudah berada dalam kondisi baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil *mean employee engagement* yang tinggi serta didukung juga dengan hasil wawancara yang menunjukkan dengan beberapa karyawan telah puas dengan pekerjaan mereka di Hotel “X” Surabaya.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh positif secara bersama – sama terhadap variabel dependen. Maka dapat dinyatakan bahwa keseluruhan sub variabel *authentic leadership* (X), yaitu *self-awareness*, *balanced processing*, *relational transparency*, dan *internalized moral perspective* berpengaruh secara simultan positif terhadap variabel *employee*

*engagement* (Y). Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan hasil penelitian Avolio et al. (2004).

Berdasarkan perhitungan melalui uji T diketahui bahwa sub variabel *self-awareness* memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap *employee engagement*, Berdasarkan hasil analisa data didapatkan bahwa *internalized moral perspective* memiliki pengaruh yang paling dominan dibandingkan dengan sub variabel lainnya terhadap *employee engagement* (Y) di Hotel “X” Surabaya. Hal tersebut dapat terlihat dari Uji T bahwa *internalized moral perspective* (2.016) memiliki  $T_{hitung}$  yang paling besar dari *self-awareness* (1.796), *balanced processing* (1.475), dan *relational transparency* (-0.454) terhadap *employee engagement* (Y) di Hotel “X” Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa *internalized moral perspective* memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk *employee engagement*. Apabila karyawan diperlakukan secara etis dan bermoral, karyawan akan merasa *engaged*. Hasil ini bertentangan dengan hipotesa awal yang mengatakan bahwa *self-awareness* merupakan sub variabel paling dominan (George & Sims, 2007).

Berdasarkan perhitungan melalui uji T diketahui bahwa sub variabel *self-awareness* memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap *employee engagement*, hal ini disebabkan karena beberapa karyawan berpikir bahwa pemimpin yang terlalu sering menanyakan kepribadiannya kepadakaryawan menunjukkan bahwa pemimpin tersebut kurang memiliki rasa percaya diri sehingga karyawan menjadi kurang *engaged* karena karyawan merasa pemimpin seperti itu kurang dapat memenuhi keinginan karyawannya. *Balanced processing* memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap *employee engagement* (Y), hal ini disebabkan adanya hierarki organisasi yang tinggi, yang menciptakan gap yang besar antara pimpinan dan karyawan, sehingga karyawan merasa segan untuk memberikan pendapatnya. *Relational transparency* memiliki pengaruh namun tidak signifikan serta tidak searah terhadap *employee engagement* (Y), hal ini dapat disebabkan karyawan merasa belum dekat dengan pemimpin karena baru menjabat 1 tahun sehingga timbul rasa tidak nyaman ketika EAM menceritakan isi hatinya dengan terbuka. Karyawan seringkali merasa tidak nyaman ketika EAM menceritakan hal-hal terkait dengan problematika EAM selaku puncak pimpinan karena karyawan merasa informasi yang dibagikan bukanlah merupakan tanggung jawab mereka sehingga beberapa karyawan merasa terbebani. *Internalized moral perspective* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Y), hal ini disebabkan karyawan lebih menyukai pemimpin yang memiliki kesesuaian antara perkataan dan tindakan, seperti yang dilakukan oleh EAM di hotel “X” Surabaya. Namun dalam penelitian ini memiliki hasil yang berbanding terbalik dengan hasil penelitian Avolio et al. (2004)

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Sub variabel *authentic leadership*, yaitu *self-awareness*, *balanced processing*, *relational transparency*, dan *internalized moral perspective* menunjukkan bahwa hipotesa penilaian sub variabel *authentic leadership* berpengaruh simultan dan signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.

2. Sub variabel *self-awareness* menunjukkan bahwa hipotesa penilaian *self-awareness* berpengaruh parsial namun tidak signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya
3. Sub variabel *balanced processing* menunjukkan bahwa hipotesa penilaian *balanced processing* berpengaruh parsial namun tidak signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.
4. Sub variabel *relational transparency* menunjukkan bahwa hipotesa penilaian *relational transparency* berpengaruh parsial namun tidak signifikan serta tidak searah terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.
5. Sub variabel *internalized moral perspective* menunjukkan bahwa hipotesa penilaian *internalized moral perspective* berpengaruh parsial signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.
6. Sub variabel *internalized moral perspective* memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *employee engagement* di Hotel “X” Surabaya.

### **Saran**

Saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan, sebagai berikut:

1. Bagi pihak manajemen Hotel “X” Surabaya
  - a. Apabila para manajemen hotel “X” Surabaya hendak menerapkan *authentic leadership* untuk meningkatkan *employee engagement* secara efektif maka keempat sub variabel harus diterapkan secara bersama-sama karena apabila sub variabel tidak diterapkan secara bersama maka peningkatan *employee engagement* tidak akan maksimal.
  - b. Berdasarkan hasil analisa data, *internalized moral perspective* merupakan sub variabel yang paling dominan diantara sub variabel lainnya. Sehingga apabila Hotel “X” ingin meningkatkan *employee engagement*, pemimpin dapat mempertahankan dan meningkatkan sub variabel ini karena dapat dilihat bahwa ternyata karyawan akan lebih *engaged* ketika pemimpin mereka menerapkan nilai-nilai etika dan moral saat memimpin.
2. Bagi penelitian selanjutnya
 

Dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaruh *authentic leadership* terhadap *employee engagement* hanya 17%, sehingga untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi dan *working life* (McBain, 2007).

### **DAFTAR REFERENSI**

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. (Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders’ impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. In K.S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 773-783). Oxford: Oxford University Press.

- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, Vol. 47, pp. 8-52.
- Basuki, S. (2006). *Metode penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra dan fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya UI.
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardener, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts, in W. L. Gardener, B. J. Avolio, & F. O., Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Oxford, UK: Elsevier.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development", *Leadership Quarterly*, 16(3): 343–72.
- George, W., & Sims, P. (2007). *True north: Discovering your authentic Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi analisa multivariate dengan program SPSS (2nd ed)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasan, I. (2006). *Analisa data penelitian dengan statistik*. Jakarta: Buki Aksara.
- Istijianto, M. M. (2005), *Riset sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Kets De Vries, M. F. R. (2001). Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54, 101-111.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode kuantitatif: Teori dan aplikasi untuk bisnis dan ekonomi (1st ed)*. Yogyakarta: AAP AMP YKPN.
- Kunto, Y. S., & Inggried K.K. (2007) *Analisi pasar pelanggan pria produk facial Wash di Kota Surabaya*, 2 (1), 21 – 30.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.)*: Oxford, England: Harpers.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, S. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship—Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33: 143-160.
- Malhotra, N.K. 2004. *Riset pemasaran: Pendekatan terapan*. Terjemahan oleh Soleh Rusyadi Maryam. 2005. Edisi Keempat. Jilid I. Jakarta: Indeks
- Margaretha, M. & Saragih. S.R. (2008). *Employee engagement: Upaya peningkatan kinerja organisasi*. Makalah dalam The 2<sup>nd</sup> Nasional Conference Universitas Katholik Widya Mandala Surabaya tanggal 6 September, h. 1-16
- McBain, R. (2007). The practice of engagement. *Journal of strategic HR review*. 6 (6), 16-19.
- McLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. UK: Crown Copyright.

- Mecey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., & Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice and competitive advantage*. London: Wiley-Blackwell.
- Northhouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sixth Edition. London. SAGE.
- Ratanjee & Wu. (2013). Why Indonesia need authentic leader. *Gallup Business Journal*. Retrieved March 23, 2015, from <http://www.gallup.com/businessjournal/164378/why-indonesia-needs-authentic-leaders.aspx>.
- Robinson, D, Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement. IES Report 408*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht University. Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2001). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92
- Seco, V., & Lopes, M. P. (2013). “Calling for Authentic leadership: The moderator role of calling of the relationship between authentic leadership and work engagement”, *Journal of Leadership*, Vol.2, No.4, 95-102.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?”: A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16: 395-417.
- Simamora, B. (2005). *Panduan riset perilaku konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukmadinata, S. (2006). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sumarsono, S. (2004). *Metode riset sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Umar, H. (2006). *Metodologi penelitian untuk skripsi dan thesis bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Vance, R.J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria VA: SHRM Foundation.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008, February). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.