

Hope Sebagai Mediator Pengaruh Authentic Leadership Terhadap Work Engagement Pada Anggota Polisi

Rizka Kurniawati¹, Latipun², Nida Hasanati³
Fakultas Psikologi UIN Raden Fatah Palembang¹,
Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang^{2,3}
surel: rizkakurniawati_uin@radenfatah.ac.id¹

Abstract : The work engagement of Indonesian National Police can provide a good performance to organization. One of the factors that can improve hope towards work engagement of Indonesian National Police is the style of leadership. Therefore, aiming to identify the influence of authentic leadership over work engagement, this study applies hope as the mediator variable. Using non-experimental quantitative as the research design, the subject involves 163 members of Sabhara Division of Indonesian National Police performing purposive sampling. The instrument of work engagement data collection is measured using Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), authentic leadership using Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), and hope using the Adult State Hope Scale (ASHS). The data is analyzed using Mediated Regression Analysis (MRA) process by Hayes. The result shows that (1) authentic leadership positively impacts on work engagement, (2) authentic leadership positively impacts on hope, (3) hope positively impacts on work engagement, and (4) hope performs as the mediator of the influence of authentic leadership on work engagement.

Keywords: authentic leadership, hope, work engagement.

Abstrak : *Work engagement* anggota Polri dapat memberikan performa organisasi yang lebih baik. Gaya kepemimpinan di organisasi merupakan faktor yang meningkatkan *hope* terhadap *work engagement* anggota Polri. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara *authentic leadership* terhadap *work engagement* dengan *hope* sebagai variabel meditor. Desain penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif non eksperimental. Subjek penelitian ini adalah anggota Polri Divisi Sabhara berjumlah 163 anggota kepolisian, dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Instrumen pengumpulan data *work engagement* diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17), *authentic leadership* diukur menggunakan *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), dan *hope* diukur menggunakan *The Adult State Hope Scale* (ASHS). Data dianalisis menggunakan *Mediated Regression Analysis* (MRA) *process* oleh Hayes. Hasil penelitian yang didapatkan (1) *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* (2) *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap *hope* (3) *hope* berpengaruh positif terhadap *work engagement* (4) *hope* berperan sebagai mediator pengaruh *authentic leadership* terhadap *work engagement*.

Kata kunci : *authentic leadership, hope, work engagement.*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset untuk mencapai tujuan organisasi, kualitas SDM dilihat dari seberapa besar kontribusinya terhadap organisasi. Tercantum dalam Undang-Undang Kepolisian Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002 pasal 13, yang menyatakan bahwa bahwa SDM Kepolisian Republik Indonesia (Polri) merupakan anggota mengayomi masyarakat yang bertugas melindungi, dan menjadi pelayan masyarakat, mencegah dan menangani adanya tindak kejahatan dan pelanggaran. Polri adalah pegawai negeri yang paling meresap, petugas polisi adalah perwakilan administrasi / pemerintah yang paling dapat diamati. Polri bekerja dengan orang-orang untuk mengatasi kesusahan yang ada pada masyarakat.

Polri dituntut menjalankan tugas dan memiliki risiko dengan keselamatan dirinya sendiri seperti melakukan pengawalan, penjagaan, mentaati peraturan, serta melindungi keselamatan masyarakat baik dari gangguan ketertiban maupun bencana dengan pertolongan yang menjunjung tinggi hak asasi manusia (HAM), walaupun Polri memiliki tuntutan kerja yang berat, namun peminat masyarakat untuk bergabung menjadi anggota Polri tetap besar.

Work engagement mengacu pada kondisi kognitif karyawan, ditandai dengan tingginya motivasi dan bagaimana keaktifan, integrasi dan efisiensi di organisasi. Setiap anggota kepolisian yang dirinya memiliki *work*

engagement lebih terbuka dengan lingkungannya, memiliki semangat dan lebih produktif sehingga mengubah lingkungan pekerjaannya menjadi tempat yang menyenangkan (Bakker & Leiter, 2010). Instansi Polri memiliki sistem tersendiri untuk meningkatkan *engagement* anggota Samaptha Bhayangkara (Sabhara) seperti memenuhi tunjangan, gaji, dan pengembangan karir untuk lebih maju, namun anggota Polri diharapkan *engaged* dengan pekerjaan bukan karena tuntutan yang diberikan.

Agustian (2012), menyatakan bahwa *work engagement* juga penting untuk instansi pemerintah dan perusahaan negara (BUMN), tidak hanya bagi perusahaan swasta. *Work engagement* berkaitan dengan pekerjaan yang bermakna karena anggota memiliki makna dalam bekerja, maka anggota tersebut memiliki *engagement* dan semangat dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan aspek-aspek *work engagement*, yakni *vigor* (kekuatan), saat mengikuti seleksi penerimaan anggota polri ketangguhan mental sudah diuji mulai dari tekanan oleh senior dan pelatih baik dalam aspek fisik maupun psikologis, lalu *dedication* (pengabdian), yakni kebanggaan dan tantangan serta antusias dalam menjalankan tugas dan *absorption* (penghayatan), berkonsentrasi secara penuh dalam keterlibatan terhadap pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Work engagement penting dalam organisasi, oleh karenanya perlu diperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi *work engagement*,

yakni faktor internal yang meliputi *psychological capital, trust, integrity, kepuasan kerja, conscientiousness, positive affect, dan proactive personality* (Jabbar, Nawaz, Rehman, & Bhatti, 2018) dan faktor eksternal yang meliputi karakteristik pekerjaan, yakni *autonomy, task variety, task significance, problem solving, job complexity, feedback, social support* (Vokic & Heranus, 2015), *physical demand, work condition, work empowerment* (Joo, Lim, & Kim, 2016).

Salah satu faktor yang menjadi pendorong karyawan engaged lebih aktif dalam pekerjaannya adalah dengan adanya gaya kepemimpinan (Yukl, 2015). Dalam setiap organisasi pemimpin memiliki pengaruh terhadap produktivitas kemudian produktivitas itu sendiri akan meningkat sebagaimana sikap yang diberikan oleh pimpinan. Pemimpin yang ditentukan di kepolisian adalah pengawas. Pengawas bertanggungjawab atas, merumuskan kebijakan, berfokus pada tindakan bawahan dan mengalokasikan tanggung jawab kepada para pekerja. Pengawas kepolisian ini menguraikan perilaku polisi lain.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang atasan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin diharapkan mampu mengarahkan bawahan ataupun anggotanya dalam melaksanakan tugas, pemimpin juga memiliki wewenang untuk memerintah serta mengarahkan semua

kegiatan anggotanya. Para pemimpin yang baik sangat berpengaruh terhadap kesuksesan instansi. Mulyadi (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai visi yang telah ditentukan. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari kepribadiannya baik secara fisik maupun psikologis.

Gozukara dan Simsek (2016) menggambarkan *authentic leadership* sebagai peran bagaimana cara karyawan bekerja dengan hubungan cenderung meningkat. Pemimpin yang *authentic* dapat mengelola rasa takut, memiliki keberanian untuk bertindak secara etis dan transparan, serta memimpin dengan hati dan pikiran, tidak takut menunjukkan emosi. Karena berkomunikasi secara langsung sangat penting untuk hasil yang diinginkan (Ferry, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* merupakan salah satu prediktor *work engagement*. Stander, Beer dan Stander (2015) menjadikan *authentic leadership* sebagai sumber *optimism & trust in the organization*. Hasil penelitian Joo, Lim, dan Kim (2016) menunjukkan bahwa *authentic leadership* menjadi hal yang sangat dipertimbangkan dalam suatu instansi. Rego, Sousa, Marques, & Cunha (2014) menggambarkan *authentic leadership* sebagai cerminan bagaimana seorang pemimpin yang jujur, memiliki dasar etika, memiliki konsep diri serta terbuka dengan karyawan. Melihat

penelitian sebelumnya yang sudah dijelaskan, maka diketahui bahwa *authentic leadership* memiliki hubungan dengan *work engagement*. Malik & Dhar (2018) menyatakan bahwa seorang anggota yang bekerja dibawah perintah seorang pemimpin yang *authentic* dapat memprediksi *hope*. Instansi pemerintahan perlu memberikan perhatian lebih terhadap aspek psikologis yang dapat memberikan kualitas terhadap instansi. *Hope* merupakan salah satu aspek yang perlu untuk diteliti karena dapat dijadikan acuan sebagai evaluasi dalam mengembangkan kinerja. *Hope* berkaitan dengan keyakinan bahwa hasil spesifik akan mengikuti tingkah laku, karena itu *hope* terbentuk dari kemampuan yang dirasa untuk mencapai tujuan (Priyatma, Zainuddin, & Handoyo, 2018).

Hope merupakan keadaan motivasi positif yang berdasar pada rasa interaktif dari individu yang berenergi mengarah pada tujuan dan jalur perencanaan bagaimana memenuhi tujuan. Kemudian Lee (2018) menyatakan bahwa penting bagi karyawan untuk memiliki *hope* karena karyawan menjadi bersemangat dalam bekerja.

Konsep pengembangan karir yang dikemukakan oleh Spancer dalam Niles (2011) pengembangan karir berpusat pada *hope*, yakni refleksi diri, kejelasan diri, visi, penetapan tujuan, dan perencanaan, serta implementasi dan adaptasi. *Hope* diperlukan untuk meyakini bahwa seseorang dapat mengelola setiap

pengalaman karir secara efektif, refleksi diri diperlukan untuk memahami dan memberi tanda pengalaman karir tertentu, kejelasan diri diperlukan untuk memahami diri dan lingkungan untuk mengatasi secara efektif tantangan yang dihadapi, visi, penetapan tujuan, dan perencanaan adalah tugas yang diperlukan untuk membayangkan hasil dan mengidentifikasi strategi untuk pengalaman alur karir tertentu.

Synder (2000), menyatakan bahwa *hope* tidak ada tanpa harapan yang jelas, yakni gambaran yang jelas mengenai tujuan yang diinginkan dan perencanaan bagaimana cara untuk mencapai tujuan. *Hope* nampaknya merupakan cara untuk menghadapi situasi dan kejadian ditempat kerja. *Hope* juga termasuk jenis citra diri positif, sebagai pekerja yang membantu mempersepsikan kesulitan sebagai tantangan dan peluang untuk berkembang.

Bekerja merupakan sebagian dari iman, untuk itu Allah SWT senantiasa memerintahkan umatnya untuk bekerja, seperti yang terdapat dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105, yang artinya :

“dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Seperti halnya dalam ayat tersebut bahwa Allah memerintah umatnya untuk bekerja, karena bekerja merupakan sebagian dari iman namun bersungguhlah dalam bekerja karena semua kelak akan dipertanggung jawabkan kepada-Nya. Seorang yang memiliki motivasi diri serta dedikasi yang tinggi akan menjadi *engange* dengan pekerjaannya, Juga dapat dilihat pada Al-Qur'an surat Az-Zumar ayat 39, yang artinya:

“Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui”

Melaksanakan setiap pekerjaan lakukanlah seakan-akan engkau akan hidup selamanya namun beribadah untuk urusan akhirat lakukanlah seakan-akan engkau akan mati besok. Oleh karenanya bekerjalah dengan sungguh - sungguh guna terciptanya *work engagement* antara anggota dengan organisasi. Teori *social exchange* merupakan salah satu paradigma yang paling berpengaruh untuk memahami bagaimana sikap karyawan ditempat kerja. Teori ini digunakan untuk memperjelas pengaruh antar variabel. Blau (1964) mengatakan bahwa karyawan cenderung membangun hubungan berdasarkan kepada siapa sering berinteraksi. Ketika seorang karyawan diperlakukan secara adil sebagaimana memperlakukan karyawan lainnya dan merasa dihargai, maka karyawan cenderung melakukan hubungan dengan pemimpin dalam konteks pertukaran sosial

daripada dalam hal ekonomi, yang berarti karyawan memberikan tindakan balasan dengan memberikan usaha yang lebih dalam bekerja ataupun memeberikan lebih banyak dedikasi terhadap pekerjaan (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009).

Walumbwa (2011) mengatakan bahwa semakin sering karyawan berinteraksi dengan pimpinan maka semakin besar kemungkinan hubungan terjalin semakin kuat. Anggota lebih cenderung menganggap bahwa diri mereka dalam suatu hubungan pertukaran sosial dengan pemimpinnya, karena bagaimana perlakuan pemimpin yang diterima anggota dan bagaimana kepercayaan yang diberikan oleh anggota. Ketika mereka merasa bahwa pemimpin memiliki sikap yang sesuai, maka mereka cenderung untuk membalas dengan meningkatkan kinerja dalam bekerja (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris (2008) menyatakan *work engagement* merupakan kondisi keadaan kesejahteraan berhubungan dengan pekerjaan yang positif, memuaskan dan motivasi-afektif. *Work engagement* mengacu pada pola pikir efektif-kognitif yang persisten dan meresap, tidak berfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu (Lisbona, Palaci, Salanova & Frese, 2018). Sementara Garg, Dar dan Mishra (2017) menyatakan *work engagement* adalah keadaa

n psikologis yang aktif dan afektif, ia bertindak sebagai indikator perilaku karyawan dan hasil kinerja. Lebih lanjut Christian, Garza dan Slaughter (2011) menyatakan *work engagement* dikonsepsikan sebagai karyawan yang melaksanakan peran tanggung jawabnya dalam bekerja serta bagaimana ia mengekspresikan dirinya.

Work engagement merupakan peran pekerjaan yang melibatkan fisik, kognitif, dan emosional terhadap kinerja yang memiliki multidimensi seperti dimensi fisik yang mengacu pada keterlibatan fisik dalam tugas yang dihadapi, dimensi kognitif merujuk pada kewaspadaan dan terserap di tempat kerja, dan dimensi emosional berarti hubungan dengan pekerjaan saat bekerja dengan dedikasi dan komitmen (Khan, 1990).

Bakker, Schaufeli, Leiter dan Taris (2008) menyatakan pekerja yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi secara konsisten memiliki perilaku umum seperti: (a) *say*, berbicara positif mengenai instansi terhadap orang lain, yakni adanya hubungan yang kuat antara instansi dan nilai individual. (b) *stay*, keinginan untuk bertahan terhadap satu instansi. (c) *strive*, mengorbankan lebih banyak waktu serta tenaga yang ekstra agar dapat memberikan kontribusi terhadap kesuksesan instansi. Smythe (2007) menyatakan bahwa faktor kunci pendorong dari *work engagement* adalah bagaimana

karyawan dapat merasa dihargai serta dilibatkan langsung dalam bekerja.

Work engagement memiliki beberapa aspek yakni: (a) *vigor*, keinginan karyawan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaannya. (b) *dedication*, bagaimana antusias serta bagaimana kebanggaan terhadap pekerjaan mereka sendiri, yang berarti karyawan merasa terlibat kedalam suatu pekerjaan. (c) *absorption*, ditandai dengan adanya konsentrasi serta minat dalam bekerja (Schaufeli & Bakker, 2004).

Authentic leadership menunjukkan integritas, kinerja yang berkelanjutan, membangun kepercayaan dan ketulusan, membantu karyawan mengenali potensi yang ada dalam diri sendiri (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). *Authentic leadership* didefinisikan sebagai proses memanfaatkan kapasitas psikologis positif dan konteks organisasi yang sangat berkembang, mendorong pengembangan diri (Azanza, Moriano, & Molero, 2013). *Authentic leadership* merupakan proses yang dirancang untuk membangun pada kapasitas psikologis positif dalam konteks organisasi, menghasilkan kesadaran diri dan perilaku yang diatur oleh para pemimpin dan rekan (Luthans & Avolio 2003).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing dan Peterson (2008) menyatakan bahwa terdapat empat komponen untuk menggambarkan *authentic leadership*: (a) *self-awareness*,

mengacu pada pemahaman, tidak hanya kekuatan dan keterbatasan diri sendiri, tetapi bagaimana mempengaruhi orang lain (b) *balanced processing*, melibatkan analisis semua informasi yang relevan secara objektif sebelum mengambil keputusan (c) *relational transparency*, mengacu pada berbagi secara terbuka, baik berdasarkan pikiran dan perasaan mereka yang sebenarnya kepada karyawan dan (d) *internalized moral perspective*, mengacu pada pengaturan diri yang dipandu oleh standar dan nilai-nilai moral internal.

Ada varietas komponen yang dijelaskan oleh para peneliti yang berbeda. Komponen pertama dari kepemimpinan adalah kesadaran diri yang menjelaskan dan menguraikan kekuatan dan keterbatasan para pemimpin dan pekerja. Ini mendefinisikan bagaimana pekerja mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka dan bagaimana mereka menggunakan kelemahan mereka untuk memengaruhi pekerja organisasi. Komponen kedua adalah pemrosesan seimbang yang mencakup proses keputusan semua data terkait dan memeriksanya sebelum mendekati keputusan apa pun. Dimensi ketiga adalah perspektif moral yang diinternalisasi, ini melibatkan kerangka kerja manajerial positif, keterampilan yang kuat, dan kualifikasi kepemimpinan *authentic* untuk mengarahkan prinsip dan nilai-nilai etika mendasar. Elemen terakhir adalah transparansi relasional yang mencakup keadilan dan kejujuran pemimpin dalam berbagi informasi dan pendapat

(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hassan dan Ahmed (2011) ; Wang dan Hsieh (2013) dan Adil dan Kamal (2016), bahwa *authentic leadership* memiliki pengaruh terhadap *work engagement*. Pernyataan ini bisa terjadi karena karyawan dipimpin oleh pemimpin yang *authentic* tingkat *work engagement* bertambah serta cenderung memiliki hubungan erat dengan atasannya. Identifikasi dengan atasan ini membuat anggota merasa lebih diberdayakan secara psikologis yang dapat mengakibatkan peningkatan *work engagement* (Avolio, Schaubroeck, Wang, Wang, & Walumbwa, 2010).

H1: Ada pengaruh positif *authentic leadership* terhadap *work engagement*

Seorang pemimpin yang *authentic* selalu bekerja sebagai panutan bagi penganutnya. Pemimpin ini menunjukkan kepercayaan, emosi positif, optimis, *transparansi relasional*, dan orientasi moral juga percaya diri, percaya diri, positif, kuat, jujur / berprinsip, dan berorientasi pada tujuan / masa depan (May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003). Artinya ketika anggota merasa bahwa pemimpin mereka melakukan dalam konteks konsep *authentic leadership*, anggota memiliki tingkat *hope* yang lebih besar pada pemimpin. *Hope* merupakan ciri kepribadian yang dikaitkan dengan kesejahteraan fisiologis dan psikologis (Du, Bernardo & Yeung, 2015).

Dilihat dari penelitian yang telah dilakukan oleh Dimovski, Maric, Ferjan dan Janezic (2012) bahwa *authentic leadership* memprediksi *hope*. Melalui emosi, kritik dan umpan balik dari pemimpin yang mampu membangun karyawan untuk tetap memiliki *hope* dan percaya diri karena pemimpin yang *authentic* mempengaruhi dan mendorong karyawannya melalui transmisi, sehingga mengarah ke tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi.

H2: Ada pengaruh positif *authentic leadership* terhadap *hope* Luthans (2002) mendefinisikan perilaku organisasi positif (POB) sebagai studi dan penerapan SDM yang berorientasi positif pada modal psikologis. Luthans, Avolio, Avey & Norman (2007), menggambarkan *hope* sebagai keadaan emosi yang positif untuk mencapai kesuksesan yang mengarah pada tujuan (*agency*) dan rencana untuk mencapai pada tujuan (*pathways*).

Karatape (2014) menyatakan *hope* memprediksi perilaku *work engagement*, karena *hope* mengacu pada kepercayaan, motivasi, persepsi yang melibatkan emosi dan kognisi, tekad, kekuatan, dan komitmen bagaimana individu menentukan usaha dalam mencapai tujuan dalam karir. Lebih lanjut Yungsiana (2013) menjelaskan individu memiliki *hope* cenderung termotivasi dan lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas yang dimilikinya sehingga memiliki *engagement* terhadap pekerjaannya.

H3: Ada pengaruh positif *hope* terhadap *work engagement*

Teori *hope* oleh Synder (2000) menyatakan bahwa *hope* ditanamkan melalui interaksi konstan dan reaktif secara konsisten, ia mengatakan bahwa *hope* dapat dipahami sebagai cara berpikir yang memberdayakan. Orang yang memiliki *hope* lebih besar mampu menutupi lebih banyak tantangan. *Hope* merupakan keinginan dan keadaan emosi positif untuk mencapai tujuan, yakni sebuah gagasan yang dieksplorasi lebih lanjut memberikan manfaat ditempat kerja karena berkaitan dengan kinerja anggota dan kepemimpinan yang efektif. Seperti adanya *authentic leadership* untuk menghasilkan karyawan merasa diberdayakan secara psikologis (Avolio, Schaubroeck, Wang & Walumbwa, 2010).

Pemimpin yang *authentic* adalah sumber ide dan kritik yang dapat diandalkan bagi pekerja, mereka membangun rasa aman dan percaya pada mereka, sehingga pekerja memusatkan energi mereka pada pencapaian terkait tujuan (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Kepemimpinan *autentik* dipertimbangkan sebagai suatu konstruk yang memengaruhi *work engagement* pekerja dalam hal kepuasan, dengan meningkatkan *engagement* mereka dalam pekerjaan (Gardner et al. 2005).

Hope menjadi prediktor dalam meningkatkan *work engagement* pada anggota kepolisian karena sumber daya pribadi dapat memfasilitasi anggota dalam mengatur dan memengaruhi lingkungan kerja secara lebih efektif (Adil & Kamal, 2016).

H4: *hope* berperan sebagai mediator pengaruh *authentic leadership* terhadap *work engagement*.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif *non experimental*, yakni meneliti suatu pengaruh antar variabel kemudian dikaitkan dengan teori-teori yang

ada (Creswell, 2014). Penelitian ini dilakukan dengan menguji teori untuk mengontrol batasan-batasan guna menghindari bias dalam sebuah penelitian sehingga dapat digeneralisasikan dengan menghubungkan kembali hasil dari penelitiannya. Penelitian ini digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat yang tidak dimanipulasi atau diberi perlakuan sehingga penelitian ini termasuk penelitian *expost-facto* (Sukadinata, 2001). Subjek sebanyak 163 anggota kepolisian daerah Sumatera Selatan Palembang anggota divisi Sabhara yang telah menjalani ikatan dinas minimal 1 tahun dengan maksimal masa kerja 10 tahun. Teknik sampling menggunakan *purposive sampling*

Tabel 1. Deskripsi subjek penelitian (N=163)

Karakteristik	F	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	139	85,3 %
Perempuan	24	14,7 %
Usia		
18-22 Tahun	43	26,4 %
23-26 Tahun	88	54 %
>27 Tahun	32	19,6 %
Status Pernikahan		
Lajang	139	85,3 %
Menikah	24	14,7 %
Jabatan		
Brigadir polisi dua (Bripda)	81	49,7 %
Brigadir polisi satu (Briptu)	82	50,3 %
Masa Kerja		
1-4 Tahun	83	50,9 %
5-8 Tahun	73	44,8 %
>9 Tahun	7	4,3 %
Total	163	100 %

Work engagement diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)* oleh Schaufeli dan Bakker (2004) dengan aspek (1)*vigor*, (2) *dedication* (3) *absorption*, dengan nilai reliabilitas sebesar 0,72.

Authentic leadership diukur menggunakan skala yang dikembangkan Walumbwa,, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson. (2008) yang terdapat aspek dimensi, (1)*self awareness*, (2)*relational*, (3)*transparency*, (4)*balanced processing*, dan (5)*internalized moral perspective*, dengan nilai reliabilitas 0,74.

Hope diukur menggunakan instrument *The Adult State Hope Scale* (Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak & Higgins, 1996), dengan nilai reliabilitas 0,73.

Pada penelitian ini, dimulai dengan dilakukannya menyiapkan instrument, kemudian dilakukan survei / peninjauan tempat ke lokasi penelitian yakni Kepolisian daerah Sumatera Selatan kota Palembang, dengan karakteristik yang telah ditentukan. Selanjutnya proses permohonan izin. Sebelum dilakukannya penelitian, instrument penelitian yang telah diadaptasi diuji coba (*tryout*) terlebih dahulu

kepada 100 anggota Kepolisian Divisi Sabhara DKI Jakarta guna mengetahui validitas serta reliabilitas dari intrumen

penelitian. Setelah didapatkan hasil maka skala kembali disebarakan kepada subjek penelitian di instansi Kepolisian daerah Sumatera Selatan Kota Palembang sebanyak 163 subjek.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis *Mediating Regression Analysis (MRA)* dengan *Process* Hayes (2014), teknik ini bertujuan untuk menguji apakah variabel mediator (M) yang diajukan dapat menjadi variabel perantara pengaruh variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Melalui penggunaan model tersebut diketahui berapa besarnya pengaruh langsung *authentic leadership* dengan *work engagement* dan diketahui peran variabel mediator *hope* dalam kaitan dan besarnya *authentic leadership* terhadap *work engagement*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji yang telah dilakukan didapat nilai rata-rata (*mean*) dan *standart deviasi* dari masing-masing variabel yang diuraikan sebagai berikut, *work engagement* diperoleh nilai *mean* sebesar 3,38 dengan *standrat deviasi* 0,63. Kemudian *authentic leadership* diperoleh nilai *mean* 3,59 dengan *standart deviasi* 0,34, dan *hope* diperoleh nilai 3,63 dengan *standart deviasi* 0,31. Artinya masing-masing variabel dalam kategori sedang. Secara rinci dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Korelasi antar variabel (N=163)

Karakteristik	Mean	Standart deviasi	1	2	3
<i>Work Engagement</i>	3,38	0,63	1		
<i>Authentic Leadership</i>	3,59	0,34	0,577**	1	
<i>Hope</i>	3,63	0,31	0,562**	0,621**	1

Note: p<0,01**; p<0,05*

Korelasi variabel *authentic leadership* dengan *work engagement* ($r=0,577$; $p<0,05$), yang artinya ada korelasi sedang antara *authentic leadership* terhadap *work engagement*. Selanjutnya korelasi variabel *hope* terhadap *work engagement* ($r=0,562$; $p<0,05$), yang artinya ada korelasi sedang antara *hope* terhadap *work engagement*. Kemudian korelasi variabel *authentic*

leadership terhadap *hope* ($r=0,621$; $p<0,05$), yang artinya ada korelasi kuat antara *authentic leadership* terhadap *hope*.

Pengambilan keputusan dalam penelitian ini berdasarkan dari hasil analisis data yang dilakukan menggunakan *Process Hayes* dengan teknik *Mediated Regression Analysis* (MRA) dengan, pada tabel 3:

Tabel 3. Hasil Analisis Ketiga Variabel

Pengaruh antar variabel	B
<i>Authentic leadership</i> terhadap <i>work engagement</i>	1,04**
<i>Authentic leadership</i> terhadap <i>hope</i>	0,57**
<i>Hope</i> terhadap <i>work engagement</i>	0,66**
<i>Hope</i> sebagai mediator pengaruh <i>authentic leadership</i> terhadap <i>work engagement</i> .	0,37**

Note: p<0,01**; p<0,05*

Dari hasil analisis data, hipotesis 1 menunjukkan pengaruh positif yang signifikan pada *authentic leadership* terhadap *work engagement* dengan nilai ($B=1,04$; $p<0,05$), maka H1 diterima. Hipotesis 2 menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan pada *authentic leadership* terhadap *hope* dengan nilai

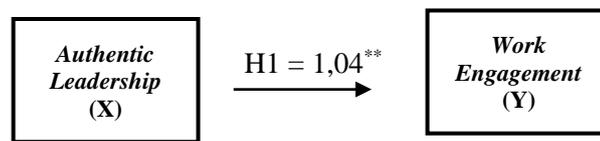
($B=0,57$; $p<0,05$), maka H2 diterima. Hipotesis 3 menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan pada *hope* terhadap *work engagement* dengan nilai ($B=0,66$; $p<0,05$), maka H3 diterima. Kemudian hipotesis 4 menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan *hope* memberikan kontribusi menjadi variabel mediator pada

pengaruh *authentic leadership* terhadap *work engagement* dengan nilai ($B=0,37$; $p<0,05$), maka H4 diterima.

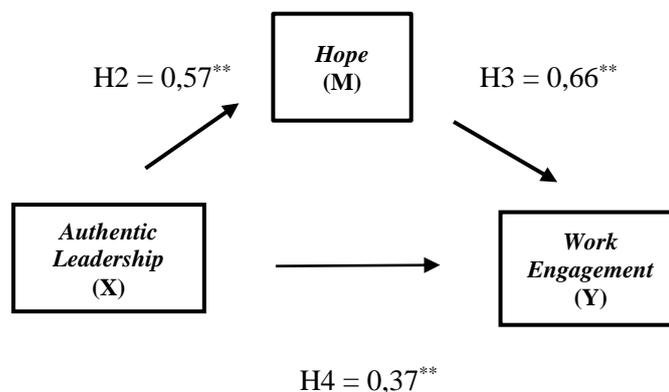
Berdasarkan hasil uji analisis data yang dilakukan, diperoleh nilai koefisien mediator sebesar 0,37 dan taraf kepercayaan 95%. Hasil uji hayes diperoleh nilai *indirect effect* tidak terstandart *bootstrap* sebesar 0,37 dengan tingkat kepercayaan 95% sehingga berada antara 0,16 sampai 0,69, dan angka nol tidak termasuk pada rentang angka tersebut, maka disimpulkan *hope* berperan sebagai mediator pengaruh *authentic leadership* terhadap *work engagement* anggota Polri

divisi Sabhara daerah Palembang Sumatera Selatan.

Mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial, yakni efek variabel independent ke variabel dependen menurun namun tidak sama dengan nol dengan memasukkan mediator, dikarenakan variabel *hope* tidak berperan secara sepenuhnya menjadi mediator pengaruh variabel dependen dan independen. *Authentic leadership* masih memberikan kontribusi lebih besar terhadap *work engagement* walaupun tidak ada *hope*. Adapun hasil analisis dari ketiga variabel menggunakan *process Hayes* pada gambar 3 & 4.



Gambar 3. Hasil *direct effect* X→Y



Gambar 4. Koefisensi hasil *indirect effect* X | M → Y

Dari hasil penelitian, ditemukan pengaruh positif antara *authentic leadership* terhadap *work engagement*, yang berarti semakin tinggi *authentic leadership* maka semakin tinggi *work engagement* anggota. Begitu juga sebaliknya jika *authentic leadership* menurun maka *work engagement* juga menurun. Temuan ini diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Oh, Cho & Lim (2018) bahwa untuk mencapai *engagement* di tempat kerja perlu adanya pemimpin yang *authentic*.

Pemimpin *authentic* mengungkapkan kejujuran, membangun iman dan ketulusan, dan membantu pekerja mereka dalam memahami kemampuan mereka yang sebenarnya, perilaku semacam ini diharapkan dapat meningkatkan aspek kesejahteraan dari *work engagement* (Kahn, 1990). Anggota Polri dengan tingkat *work engagement* yang tinggi berbeda dari anggota lain karena mereka memiliki lebih sumber daya pribadi seperti harga diri, harapan, optimisme, dan ketahanan.

Pemimpin berperan penting dalam instansi untuk menunjang *work engagement* pada anggota kepolisian. Pemimpin yang *authentic* membentuk anggota dalam sikap kerja dan perilaku, juga dengan mudah mempengaruhi anggota untuk dapat mengelola rasa takut, memiliki keberanian untuk bertindak secara etis serta

meningkatkan kinerja anggota dan mengarahkan kepada pencapaian dalam instansi.

Teori *social exchange* oleh Blau (1964), menjelaskan di beberapa penelitian yang memandang pertukaran sebagai perilaku sosial yang dapat menghasilkan ekonomi maupun sosial yang merupakan interaksi antara dua pihak menunjukkan bahwa perhitungan ini terjadi dalam hubungan yang humanis, pertemanan, hubungan profesional, dan hubungan antara pimpinan dan bawhaannya. Individu mengartikan dan bertukar perasaan sehubungan dengan hubungan sosial, maka emosi positif yang dihasilkan oleh pertukaran akan meningkatkan solidaritas.

Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh *authentic leadership* terhadap *hope* berkorelasi positif dan signifikan, yang berarti saat *authentic leadership* semakin tinggi maka *hope* juga semakin tinggi pada anggota Polri, sebaliknya saat *authentic leadership* rendah maka *hope* pada anggota juga akan rendah. *Work engagement* memberikan banyak manfaat baik untuk anggota Polri dan juga untuk instansi, karena *work engagement* memberikan dampak positif.

Anggota Polri Divisi Sabhara dituntut memiliki *work engagement* karena anggota yang *engaged* akan berfikir positif mengenai pekerjaan, antusias dalam

bekerja, memiliki motivasi dan bersemangat. Anggota Polri yang memiliki *work engagement* tinggi ditandai dengan fokus menyelesaikan pekerjaan, merasa bahwa dirinya bagian dari satu kelompok, mampu dan tidak merasa adanya tekanan dalam bekerja, dan menyikapi perubahan dalam pekerjaan dengan dewasa.

Pendapat Lee (2018) *hope* merupakan pemikiran dan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, karyawan yang memiliki tingkat *hope* lebih tinggi mempertahankan keadaan emosi yang lebih positif dan cenderung menghindari tantangan (Rego, Lopes, & Nascimento, 2016).

Hope merupakan aspek positif dan prediktor yang baik bagi *work engagement* anggota polri. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karatape (2014) pada karyawan dihotel industri yang berada di Turki terdapat hubungan positif yang signifikan antara *hope* dan *work engagement*, yang berarti meningkatnya *hope* maka memberikan lebih banyak dukungan kepada kinerja sehingga meningkatkan *work enegeement* pada anggota organisasi (Fatima & Khan, 2017). Selain itu studi mengenai *hope* yang dilakukan oleh mahasiswa SDM di Tilburg university (2016) yang menyatakan adanya pengaruh yang kuat dari *hope* dengan *work*

engagement pada guru SD dan SMP di Belanda.

Hope menjadi variabel mediator pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *work engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan kontribusi pengaruh *authentic leadership* terhadap *work engagement* melalui *hope* sebesar 25%. *Authentic leadership* merupakan faktor penting dalam mempengaruhi *work engagement* anggota Polri, dengan adanya *hope* dalam diri anggota Polri maka semakin baik *work engagement*. *Hope* menjadi penting pada anggota Polri karena anggota merasa lebih diberdayakan secara psikologis (Avolio, Schaubroeck, Wang & Walumbwa, 2010).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari pengaruh langsung *authentic leadership* terhadap *work engagement*, yang berarti semakin tinggi *authentic leadership* maka semakin tinggi *work engagement*. Selanjutnya pengaruh tidak langsung menunjukkan semakin tinggi *authentic leadership* pada anggota Polri maka semakin tinggi *hope* pada anggota Polri, sehingga *work engagement* semakin tinggi pula. Artinya sikap pemimpin menentukan persepsi anggota, pemimpin yang terbuka dan jujur dalam memberikan informasi serta menciptakan hubungan saling percaya

antara pimpinan dan anggota akan membuat anggota menjadi lebih *engagement*.

Adanya persepsi dari anggota kepada pemimpin yang *authentic* dijadikan sebuah inspirasi sehingga anggota terdorong untuk meningkatkan *hope* yang dimiliki. Anggota dengan tingkat *hope* yang tinggi cenderung termotivasi menunjukkan perilaku positif dan memiliki tingkat retensi yang tinggi, yang berarti anggota dengan tingkat *hope* tinggi memiliki keyakinan dan tekad untuk mencapai tujuan dan memiliki banyak cara dalam pencapaiannya. Kekuatan dan tekad ini membuat pekerja mencapai tujuannya Bersama instansi, sehingga akan memutuskan untuk tetap berada dalam satu instansi. Sehingga jika pemimpin yang *authentic* ingin anggota pekerjaannya memiliki *work engagement* yang tinggi, maka pemimpin harus meningkatkan *hope* yang sudah terbangun dalam diri pekerja. Ketika pekerja telah memiliki *hope* maka *work engagement* akan meningkat.

4. KESIMPULAN

Simpulan dari penelitian ini adalah, adanya pengaruh yang positif yang signifikan *authentic leadership* terhadap *work engagement*, juga ada pengaruh positif dan signifikan variabel *hope* sebagai mediator pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *work engagement* anggota polisi.

Dengan hasil yang diperoleh bahwa *hope* yang diajukan sebagai variabel mediator terbukti memberikan kontribusi pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *work engagement*.

Adapun implikasi yang diberikan yakni, subjek penelitian agar tetap mempertahankan *work engagement* yang dimiliki dengan cara membangun serta meningkatkan *hope* dalam diri karena hal ini berdampak pada munculnya dedikasi dalam bekerja dan anggota Polri juga dapat membangun relasi yang baik antar sesama anggota.

Melatih pemimpin untuk meningkatkan modal psikologis yang diterapkan untuk anggota supaya bekerja dengan baik melalui praktik dengan sistem yang tepat, pemimpin juga memantau tingkat kepuasan kerja melalui survey berkala dan sistem komunikasi terbuka untuk dapat mengambil tindakan yang sesuai dan pemimpin diharapkan menerapkan gaya kepemimpinan *authentic* untuk membangun hubungan, saling percaya sehingga instansi dapat mencapai tujuan bersama dengan anggota Polri yang mendukung program yang dimiliki instansi. Untuk peneliti selanjutnya agar kiranya dapat mengkaji lebih dalam lagi penelitian ini dengan variasi pekerjaan yang lebih luas dan dengan jumlah sampel lebih banyak lagi, selain itu menjadikan variabel

lain sebagai variabel *dependen* yang diharapkan mampu meningkatkan *work engagement* dan juga *Psychological capital*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian. (2012). *Engagement dan racun budaya organisasi*. ESQ News.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. doi:10.1080/02678370802393649
- Bakker, A., & Leiter, P. (2010). *Work engagement: A hand book of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relation with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Ferry, K. (2016). *A lesson in authentic leadership from the dallas chief of police*. Retrieved from Achieve Forum.
- 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), 343-372.
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2017). Job satisfaction and work engagement: A study using private

- sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 1(14).doi:10.1177/1523422317742987
- Gozukara, I., & Simsek, O. F. (2016). Role of leadership in employees work engagement: organizational identification and job autonomy. *International Journal of Business and Management*, 11(1). doi:10.5539/ijbm.v11n1p72
- Jabbar, M. N., Nawaz, M., Rehman, F. U., & Bhatti, G. A. (2018). Does optimism and work engagement matter to improve job performance? An empirical study. *Journal of Management Sciences and Technology*, 5(3).
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8). doi:10.1108/LODJ-01-2015-0005
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Lee, C. S. (2018). Authentic leadership and organizational effectiveness: The roles of hope, grit, and growth mindset. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(19), 383-401. Retrieved from url: <http://www.ijpam.eu>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. United Kingdom: Valtera Corporation.
- Malik, N., & Dhar, R. L. (2018). Authentic Leadership and its impact on extra role behaviour of nurses: The mediating role of psychological capital and the. *International*
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku organisasi dan kepemimpinan pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Niles, S. G. (2011). Career flow: A hope-centered model of career development. *Journal of Employment Counseling*, 48, 173-175. doi:10.1002
- Priyatma, A. N., Zainuddin, M., & Handoyo, S. (2018). The influence of selfefficacy, optimism, hope and resilience on work engagement: Role of perceived organizational support as mediator. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 7(1).
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67, 200-210. doi:10.1016/003
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). UWES Utrecht work engagement scale. *Occupational Health Psychology Unit*.
- Smythe, J. (2007). Employee engagement it's real essences and how it helped to transform a top four uk bank. *Human Resource Management*, 15(7), 11-13. doi:10.1108/09670730710830405

- Stander, F., Beer, L., & Stander, M. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement public health in the care sector. *Journal of Human Resource*, 13(1). doi:10.4102/675
- Synder, C. (2000). The past and possible future of hope. *Social and Clinical Journal*, 19(1), 11-28.
- Vokic, N. P., & Hernaus, T. adi(n.d.). The Triad of Job Satisfaction, Work Engagement and Employee Loyalty - The Interplay among the Concepts. *EFZG Working Paper Series*, 17(7), 1-13.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613-624. doi:10.2224/613
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT Indeks.

