

## **Analisis Faktor Kepemimpinan Otentik dan Persepsi Dukungan Organisasi Pada *Work Engagement* Staf Organisasi Perhotelan dengan Efikasi Diri Sebagai Mediatornya**

*Sri Respati A.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Fakultas Humaniora Universitas Teknologi Yogyakarta; Sleman; Daerah Istimewa Yogyakarta 55285, Telp (0274) 623310  
e-mail : respati@uty.ac.id

**Abstract.** This study aims to look at the effect of authentic leadership variables and perceived organizational support on staff engagement work in hospitality organizations using self-efficacy as a moderator. This is because an increase in the number of tourists both domestic and foreign have encouraged competition for the quality of services in Yogyakarta including hotels as accommodation. This study looks at the influence of organizations and the ability of individuals to increase work engagement on staff of hospitality organizations. Specifically, the variables measured to see organizational influence are authentic leadership and perceived organizational support. The variable used to see the ability of individuals who influence work engagement is self-efficacy. The results of this study indicate a significant correlation of each variable on work engagement. However, self-efficacy is less able to act as an effective moderator and more a strong predictor for work engagement variables. In addition, the results of the study also showed that the perception of organizational support, authentic leadership and self-efficacy were able to influence work engagement by 28.8% together.

**Keyword.** Work engagement, authentic leadership, self-efficacy, perceptions of supporting organizations, tourism, hotel organizations

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh variabel kepemimpinan otentik dan persepsi dukungan organisasi pada *work engagement* staf di organisasi perhotelan dengan menggunakan efikasi diri sebagai moderatornya. Hal ini dikarenakan peningkatan jumlah wisatawan baik domestik maupun mancanegara telah mendorong persaingan akan kualitas jasa pelayanan di Yogyakarta termasuk di dalamnya adalah hotel sebagai akomodasi. Penelitian ini melihat pengaruh dari organisasi dan kemampuan individu untuk meningkatkan *work engagement* pada staf organisasi perhotelan. Secara khusus, variabel yang diukur untuk melihat pengaruh organisasi adalah kepemimpinan otentik dan persepsi dukungan organisasi. Variabel yang digunakan untuk melihat kemampuan individu yang berpengaruh pada *work engagement* adalah efikasi diri. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang signifikan dari masing-masing variabel terhadap *work engagement*. Namun demikian, efikasi diri kurang dapat berperan sebagai moderator yang efektif dan lebih menjadi prediktor yang kuat untuk variabel *work engagement*. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi, kepemimpinan otentik dan efikasi diri mampu mempengaruhi *work engagement* sebesar 28,8% secara bersama-sama.

**Kata kunci.** *Work engagement*, kepemimpinan otentik, efikasi diri, persepsi dukung organisasi, pariwisata, organisasi hotel .

Pembangunan yang terjadi di Indonesia tidak hanya meningkatkan daya saing dari sektor ekonomi saja akan tetapi juga di sektor pariwisata. Pariwisata menjadi salah satu sektor yang menarik untuk dibahas dikarenakan pengembangan yang beragam di Indonesia baik pariwisata alam, pariwisata religi hingga pariwisata budaya. Potensi yang sangat besar ini juga didukung dengan peningkatan wisatawan yang meningkat sebesar 7,81 juta kunjungan pada tahun 2017 (BPS, 2017). Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa kunjungan ini meningkat sebesar 23,53% dibandingkan tahun sebelumnya. Bandara Adi Sucipto sebagai salah satu pintu gerbang masuknya para wisatawan juga mencatat peningkatan sebesar 107,23% untuk kedatangan baik secara domestik maupun manca negara. (BPS, 2017).

Clark (2017) menyebutkan bahwa generasi saat ini yang disebut dengan generasi millennial lebih suka untuk melakukan *travelling* dibandingkan melakukan investasi dari pendapatannya. Tren *life-style* ini diakibatkan karena aktivitas sosial media yang cukup kuat untuk menunjukkan eksistensi diri pada generasi ini. Oleh karena itu, salah satu

cara untuk menunjukkan eksistensi tersebut adalah dengan mengunjungi berbagai tempat dan memiliki banyak teman yang akhirnya diunggah pada akun sosial medianya. Secara tidak langsung, hal ini membuat jasa akomodasi pada pariwisata harus berbenah untuk memberikan tampilan dan pelayanan terbaik pada tamunya. Tampilan dan pelayanan yang menarik akan mendorong para tamu untuk datang dan mengunggah foto atau video disertai dengan opini nya terkait dengan lokasi akomodasi nya tersebut.

Persaingan dalam bisnis akomodasi di Yogyakarta semakin meningkat. Data menunjukkan peningkatan jumlah wisatawan ke Yogyakarta makin meningkat sekaligus dikarenakan jumlah lokasi wisata yang meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa persaingan tidak lagi berfokus kepada kuantitas tetapi juga kepada kualitas pelayanan yang diberikan. Kualitas inilah yang menjadi kunci utama penarik wisatawan untuk memilih jasa pelayanan selama berwisata di kota Yogyakarta. Kunjungan wisatawan yang bertambah juga memberikan peningkatan pada tingkat hunian kamar (TPK) yang meningkat sebesar 6,50% dibandingkan tahun 2016 (BPS, 2017). Pemesanan kamar di hotel berbintang

terjadi mayoritas pada musim liburan yaitu saat bulan Juni-Juli atau Desember-Januari.

Hotel Crystal Lotus yang dibangun pada saat pengembangan pariwisata di wilayah kota Yogyakarta juga menjadi salah satu hotel pilihan untuk berkunjung di kota pelajar ini. Hotel yang didirikan pada tahun 2015 ini tergolong cukup baik dengan level bintang 3. Hotel yang berada di tengah kota ini memiliki lokasi yang strategis untuk menjadi akomodasi yang menyentuh pariwisata baik di bagian berbagai wilayah di Daerah Istimewa Yogyakarta. Meskipun demikian, kualitas tetap harus dilakukan karena menurut penelitian yang dilakukan oleh Mustikowati dan Sarwoko (2011) menyatakan bahwa pelayanan dengan kualitas yang baik memberikan pengaruh yang positif pada loyalitas pelanggan. Kontribusi dan keterlibatan yang diberikan oleh seseorang dengan profesi yang berada di dunia perhotelan menjadi faktor utama dalam perkembangan kualitas pelayanan di dunia pariwisata saat ini. *Work engagement* menjadi salah satu kondisi yang dapat menggambarkan keterlibatan seseorang dalam mencapai performa kinerja yang optimal.

*Work engagement* adalah sebuah kondisi dimana seseorang memiliki pikiran yang positif sehingga ia mampu mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kognitif dan afektif dalam melakukan pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Dimensi yang mendukung terjadinya *work engagement* adalah semangat yang tinggi (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan fokus dalam melakukan pekerjaan (*absorption*). Organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan *work engagement* yang tinggi mampu mempertahankan dan meningkatkan performa meskipun kondisi di sekitarnya kurang kondusif. Selain itu, *work engagement* juga mampu meminimalisir *job demands* yang dapat mengakibatkan *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007) serta mampu memberikan performa yang ditunjukkan pada peran yang lebih banyak di dalam pekerjaan (Bakker & Leiter, 2010).

Aspek-aspek yang membangun *work engagement* pada karyawan terbagi atas tiga faktor utama yaitu *personal resources*, *job demands* dan *job resources* (Bakker & Demerouti, 2007). Kedua aspek ini dapat dijelaskan dalam *job demands-resources* (JD-R) model yang pertama kali diperkenalkan oleh Demerouti sebagai aspek-aspek

yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan (Bakker & Leiter, 2010). JD-R model merupakan sebuah konsep jenis-jenis stres kerja yang memberikan tekanan pada seseorang sehingga terjadi ketidakseimbangan antara tuntutan pada individu dan tuntutan atas sumber daya di sekelilingnya yang harus dihadapi oleh individu (Bakker & Demerouti, 2007). Hal ini dikarenakan kedua aspek, yaitu *job resource* dan *job demands* mampu mempengaruhi dinamika psikologis individu.

*Personal resource* merupakan aspek-aspek yang berasal dari karakter seorang individu dalam melakukan pekerjaannya yang di dalamnya terdapat efikasi diri, *self esteem*, *locus of control* dan stabilitas emosional. Sedangkan *job resources* merupakan aspek-aspek fisik, sosial, dan organisasional dari pekerjaan yang dapat mempengaruhi *job demands*. *Job resources* juga merupakan berbagai hal di lingkungan karyawan yang mampu mempengaruhi *work engagement* karyawan seperti *autonomy*, *performance feedback*, *social support*, *supervisory coaching*, gaya kepemimpinan, iklim organisasi, insentif, dan lain sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa pengembangan *work engagement* dapat dilakukan melalui dua faktor utama tersebut

(Schaufeli & Bakker, 2004). Terkait dengan JD-R model yang menjadi kerangka acuan dalam penelitian ini, salah satu *job resource* yang memiliki pengaruh terhadap *work engagement* adalah gaya kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi. Sebuah organisasi atau *job demands* yang dapat mengakibatkan *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007) serta mampu memberikan performa yang ditunjukkan pada peran yang lebih banyak di dalam pekerjaan (Bakker & Leiter, 2010).

Aspek-aspek yang membangun *work engagement* pada karyawan terbagi atas tiga faktor utama yaitu *personal resources*, *job demands* dan *job resources* (Bakker & Demerouti, 2007). Kedua aspek ini dapat dijelaskan dalam *job demands-resources* (JD-R) model yang pertama kali diperkenalkan oleh Demerouti sebagai aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan (Bakker & Leiter, 2010). JD-R model merupakan sebuah konsep jenis-jenis stres kerja yang memberikan tekanan pada seseorang sehingga terjadi ketidakseimbangan antara tuntutan pada individu dan tuntutan atas sumber daya di sekelilingnya yang harus dihadapi oleh individu (Bakker & Demerouti, 2007). Hal ini dikarenakan kedua aspek, yaitu *job resource* dan *job demands*

mampu mempengaruhi dinamika psikologis individu.

*Personal resource* merupakan aspek-aspek yang berasal dari karakter seorang individu dalam melakukan pekerjaannya yang di dalamnya terdapat efikasi diri, *self esteem*, *locus of control* dan stabilitas emosional. Sedangkan *job resources* merupakan aspek-aspek fisik, sosial, dan organisasional dari pekerjaan yang dapat mempengaruhi *job demands*. *Job resources* juga merupakan berbagai hal di lingkungan karyawan yang mampu mempengaruhi *work engagement* karyawan seperti *autonomy*, *performance feedback*, *social support*, *supervisory coaching*, gaya kepemimpinan, iklim organisasi, insentif, dan lain sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa pengembangan *work engagement* dapat dilakukan melalui dua faktor utama tersebut (Schaufeli & Bakker, 2004).

Terkait dengan JD-R model yang menjadi kerangka acuan dalam penelitian ini, salah satu *job resource* yang memiliki pengaruh terhadap *work engagement* adalah gaya kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi. Sebuah organisasi atau institusi dengan pemimpin yang efektif cenderung memiliki bawahan yang berkomitmen. Pendekatan yang dipilih oleh pimpinan

kepada bawahannya akan menjadi tolak ukur apakah bawahannya merasa termotivasi dalam melakukan tugas yang diberikan.

Perkembangan gaya kepemimpinan dewasa ini semakin pesat menyusul perubahan globalisasi dan tuntutan organisasi untuk lebih integratif dalam menghadapi permasalahan. Studi membuktikan bahwa lingkungan sosial baik pada kebudayaan barat maupun di timur mempertimbangkan bahwa nilai sosial yang penting untuk dimiliki pemimpin adalah integritas dan *authenticity* (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007). Salah satu gaya kepemimpinan dengan konsep integritas dan *authenticity* di dalamnya adalah kepemimpinan otentik yang berkaitan dengan empat dimensi perilaku dari kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, inspiratif, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass, 1985; Avolio & Luthans, 2006). Penelitian Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, dan May (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan otentik mampu meningkatkan *engagement* dan kepuasan bawahan serta memperkuat identitas yang dimiliki oleh bawahan secara positif terhadap organisasi.

Avolio dan Luthans (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan otentik adalah perilaku pemimpin yang memiliki kapasitas psikologis dan iklim positif sehingga menghasilkan *self awareness*, *moral perspective*, *balanced processing* dan *relational transparency* untuk membantu perkembangan diri bawahan. *Self awareness* didefinisikan sebagai pemahaman yang dimiliki oleh pemimpin mengenai kekuatan dan kelemahannya. *Moral perspective* didefinisikan sebagai kapabilitas pemimpin untuk menciptakan dan menunjukkan tujuan dan mengukur informasi yang relevan sebelum mengambil keputusan. *Balanced processing* didefinisikan sebagai karakteristik pemimpin untuk dapat menciptakan iklim sehingga ia dapat dipercaya oleh *follower* sehingga dapat berbagi pikiran dan emosi. Terakhir, *relational transparency* didefinisikan sebagai keterkaitan seorang individu dengan regulasi diri mengenai nilai dan prinsipnya saat menghadapi kelompok, organisasi maupun tekanan sosial (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Karakter dari pemimpin otentik adalah seseorang yang dapat dipercaya dan memiliki integritas. Selain itu pemimpin yang otentik juga memiliki

kedisiplinan, kapasitas untuk regulasi diri serta memiliki *core belief* yang jelas dalam bertindak (Avolio & Chan, 2008). Kepemimpinan otentik mampu meningkatkan rasa percaya dan mendorong karyawan untuk mengikuti arahan yang dibutuhkan dalam mencapai visi dan organisasi. Hal ini juga yang mendorong pada pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen bawahan terhadap atasannya sehingga karyawan merasa puas terhadap organisasi tempatnya bernaung (Emuwa, 2013). Penelitian lain telah membuktikan bahwa kepemimpinan otentik memiliki relasi secara positif terhadap identifikasi personal, *positive leader modelling*, *job satisfaction* bawahan, kepercayaan dalam kepemimpinan, *work engagement* bawahan, *follower work happiness*, dan *job performance* bawahan (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Organisasi yang memiliki pemimpin otentik juga mampu menciptakan iklim organisasi yang lebih efektif dan sukses dalam jangka waktu yang panjang (Hassan & Ahmed, 2011).

Penjelasan yang telah diuraikan diatas mendorong peneliti untuk menggunakan teori dari Avolio dan Luthans (2006) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan otentik

merupakan perilaku dengan kapasitas psikologis yang disertai iklim positif untuk membantu perkembangan diri karyawan.

Efikasi diri juga merupakan salah satu faktor dalam *personal resources* yang memiliki korelasi yang positif untuk meningkatkan *work engagement* (Breso, Schaufeli, & Salanova, 2011). Bandura (1997) menjelaskan bahwa efikasi diri merupakan hasil pemikiran kognitif yang berupa keyakinan dan harapan sejauh mana seseorang mampu mengukur kemampuannya untuk melakukan tugas hingga selesai. Dimensi tingkat efikasi diri seseorang dijelaskan oleh Bandura (1997) terdiri atas *level*, *strength* dan *generality*. *Level* merupakan tingkat kesulitan dari tugas yang dikerjakan oleh seorang individu. *Strength* merupakan penilaian akan kuat lemahnya keyakinan seorang individu dalam mengerjakan tugasnya. *Generality* merupakan seberapa kuat keyakinan seorang individu dalam melakukan tugas yang bermacam – macam.

Judge, Bono, Erez, dan Locke (2005) menjelaskan bahwa cara efikasi diri bekerja untuk meningkatkan *work engagement* mengacu pada teori *goal – self-concordance* bahwa sumber seseorang untuk mencapai target

bekerja adalah : *external*, *introjected*, *identified*, *intrinsic*. Seorang karyawan yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan berusaha mengerjakan tugas dengan menanamkan faktor *intrinsic* sehingga mereka merasa lebih bahagia ketika target tercapai. Selain itu, efikasi diri juga dianggap sebagai salah satu mekanisme psikologi yang paling penting untuk memberikan performa kerja yang positif (Sweetman & Luthans, 2010). Berdasarkan penjelasan di atas, maka definisi yang digunakan peneliti dalam menjelaskan efikasi diri mengacu pada Bandura (1997) dengan konsep bahwa hasil pemikiran kognitif yang berupa keyakinan dan harapan sejauh mana seseorang mampu mengukur kemampuannya untuk melakukan tugas hingga selesai.

Persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support* merupakan variabel yang diteliti oleh Eisenberger (1986) untuk melihat bagaimana cara menambah keuntungan melalui komitmen karyawan kepada organisasi. Definisi dari persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap komitmen organisasi kepada mereka (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger mengemukakan bahwa

persepsi dukungan organisasi merupakan suatu pengalaman tentang baik atau buruknya kebijakan-kebijakan, norma-norma, prosedur-prosedur, dan tindakan-tindakan organisasi yang mempengaruhi karyawan. Dalam hal ini ditekankan sejauh mana organisasi secara menyeluruh menilai dedikasi maupun loyalitas karyawan. Persepsi dukungan organisasi memiliki peran sebagai jaminan bahwa dukungan organisasi dibutuhkan oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif tanpa tekanan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anjani (2014) menunjukkan bahwa aspek Persepsi Dukungan Organisasi terdiri atas penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan sosio-emosional karyawan. Definisi dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan memperlihatkan keyakinan bahwa organisasi mampu memberikan penghargaan yang sesuai dengan gaji, pangkat, pengayaan pekerjaan, imbalan atau bentuk kompensasi lainnya yang diberikan kepada karyawan. Aspek kedua yaitu perhatian dari organisasi pada kesejahteraan sosio-emosional karyawan didefinisikan sebagai

perhatian organisasi atas kesejahteraan karyawan yang mengacu pada kebijakan organisasi dan praktek kepedulian/bantuan yang diberikan pada karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan tidak menimbulkan stress.

*Work engagement* merupakan sebuah variabel yang menjadi isu di era globalisasi saat ini. Performa yang ditunjukkan oleh seseorang menjadi semakin berat ketika tugas yang diberikan semakin beragam. Hal ini terkait dengan tuntutan yang semakin tinggi akan *skill* dan kompetensi sehingga tugas-tugas yang diberikan akan semakin banyak. Secara tidak langsung, hal ini berkaitan dengan keyakinan seseorang atau efikasi diri dalam melakukan pekerjaannya yang menumpuk, apakah dia akan bertahan atau performanya menurut Judge, Bono, Erez, dan Locke (2005) menjelaskan bahwa cara efikasi diri bekerja untuk meningkatkan *work engagement* mengacu pada teori *goal – self-concordance* bahwa sumber seseorang untuk mencapai target bekerja adalah : *external, introjected, identified, intrinsic*. Seorang karyawan yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan berusaha mengerjakan tugas dengan menanamkan faktor *intrinsic* sehingga mereka merasa lebih bahagia ketika



target tercapai. Selain itu, efikasi diri juga dianggap sebagai salah satu mekanisme psikologi yang paling penting untuk memberikan performa kerja yang positif (Sweetman & Luthans, 2010).

Di satu sisi, *work engagement* memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi yang terangkum dalam JD-R model. Salah satu hal yang mempengaruhinya adalah persepsi dukungan organisasi dan kepemimpinan yang pada penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan otentik. Kepemimpinan otentik mampu meningkatkan rasa percaya dan mendorong karyawan untuk mengikuti arahan yang dibutuhkan dalam mencapai visi dan organisasi. Hal ini juga yang mendorong pada pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen bawahan terhadap atasannya sehingga karyawan merasa puas terhadap organisasi tempatnya bernaung (Emuwa, 2013). Penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki pengaruh yang signifikan untuk meningkatkan *work engagement*. Hal ini berarti, keyakinan diri seseorang dan lingkungan kondusif yang diciptakan oleh pemimpin otentik mampu meningkatkan *work engagement* pada setiap individu.

Eid, Mearns, Larsson, Laberg dan Johnsen (2012) menjelaskan bahwa kepemimpinan otentik mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan *secure* dengan menyokong modal psikologis sebagai variabel mediator untuk masing-masing individu dalam organisasi secara optimal. Salah satu modal psikologis yang diungkapkan dalam penelitian ini adalah efikasi diri. Eisenberger (1986) juga menyatakan bahwa pendekatan organisasi terhadap karyawan melalui teori *social exchange* mampu mengintegrasikan keyakinan karyawan tentang bagaimana ia diperlakukan oleh organisasi dan akan cenderung lebih *engage* ketika diberikan dukungan yang sesuai dengan beban kerja yang diterimanya. Secara garis besar, penelitian ini dilakukan untuk melihat *job resource* dari arah kepemimpinan otentik dan persepsi dukungan organisasi serta melihat *personal resource* yaitu efikasi diri sebagai mediator yang efektif terhadap *work engagement*. Diskusi ini menjadi hal yang menarik untuk dikaji dalam penelitian ini mengenai hubungan keempat variabel yang akan diungkap.

Aktualisasi diri merupakan sebuah keadaan saat individu memiliki kepercayaan terhadap dirinya sendiri

dan mengerjakan sesuatu secara terbuka dan serta gembira. Aktualisasi diri tidak didapatkan hanya melalui keberhasilan dalam mencapai target tetapi juga proses yang melaluinya. Aktualisasi diri merupakan dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, meliputi pertumbuhan, mencapai potensial dan pemenuhan diri. Dalam teori Maslow, aktualisasi diri menjadi kebutuhan manusia yang paling utama dikarenakan kebutuhan tersebut hanya mampu dipenuhi secara internal (Bandura, 1997).

Faktor-faktor dari aktualisasi diri yang diungkapkan Bandura (1997) seperti kreativitas, kepribadian, transedensi, demokratis, dan hubungan sosial. Maslow menjelaskan bahwa potensi seseorang akan tercapai jika individu memiliki sikap yang kreatif. Kreativitas merupakan sikap yang diharapkan oleh sosial pada seorang individu. Sedangkan kepribadian merupakan sistem psiko-fisik yang dituntut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan. Transedensi merupakan dorongan dalam individu untuk menjadi yang terbaik dalam menunjukkan aktualisasi dirinya. Demokratis merupakan kemampuan individu untuk menerima dan memperhatikan sosial dalam bertingkah

laku. Individu dituntut untuk selalu belajar dan aktif untuk bertoleransi demi menunjukkan aktualisasi dirinya. Hubungan sosial merupakan kemampuan individu untuk menghargai orang lain di sekitarnya.

Maslow menyatakan bahwa aspek-aspek aktualisasi diri terdiri atas penolakan terhadap penyeragaman, sehingga individu bersikap otonom dan berbeda menurut pandangan masyarakat. Aspek yang kedua adalah penerimaan diri, dimana orang yang memiliki aktualisasi diri memiliki kemampuan untuk menerima diri sendiri. Aspek selanjutnya merupakan minat sosial, seorang yang memiliki aktualisasi diri memiliki kemampuan untuk melihat sosial dengan sudut pandang yang berbeda. Sedangkan yang terakhir yaitu kreativitas merupakan kemampuan individu dengan aktualisasi diri untuk memandang suatu hal melalui perspektif yang berbeda (Bandura, 1997).

## **Metode**

### *Identifikasi Subjek*

Subjek penelitian adalah melibatkan 92 responden untuk mengisi kuesioner yang merepresentasikan hubungan efikasi diri, kepemimpinan otentik, persepsi dukungan organisasi terhadap *work engagement*. Skala

deskriptif ini memberikan gambaran terhadap hasil penelitian terkait jenis kelamin, *range* usia dan *range* lama bekerja dari responden di Hotel Crystal Lotus Yogyakarta.

#### *Metode penelitian*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini mementingkan adanya variabel-variabel sebagai objek penelitian dan didefinisikan dalam bentuk operasional. Tujuan akhir penelitian dengan pendekatan kuantitatif adalah menguji teori, membangun fakta serta menunjukkan hubungan dan pengaruh antara variabel. Tipe desain yang digunakan adalah penelitian deskriptif

Tabel 1.

*Hasil Deskriptif Jenis Kelamin Responden*

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Laki-Laki	52	56%
Perempuan	40	44%
Total	92	100%

Keragaman responden tergolong cukup baik dengan persentase yang seimbang. Selain itu, data yang dapat disajikan dari hasil deskriptif merupakan *range* usia bekerja dari para staf yang beragam mulai 2 hingga 6 tahun sudah bekerja di Hotel Crystal Lotus. Usia dari staf yang mengisi kuesioner ini juga cukup beragam dari usia 18 hingga 50 tahun. Hal ini memberikan gambaran bahwa hasil

dan inferensial. Desain penelitian deskriptif ditujukan untuk mendapatkan gambaran mengenai hubungan satu variabel dependen dengan dua variabel lainnya (Creswell, 2009).

#### *Teknik analisis*

#### **Hasil**

Berdasarkan data yang telah dihitung, berikut ini adalah gambaran analisis kuantitatif dengan menggunakan statistik deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan sebaran data *work engagement*, kepemimpinan otentik, efikasi diri, persepsi dukung organisasi, pariwisata, organisasi hotel.

penelitian ini didapatkan melalui latar belakang resyponadenn yang beragam dan serta acak.

Hasil dari data menunjukkan bahwa sample memiliki rata-rata sikap *work engagement*, persepsi terhadap kepemimpinan otentik, efikasi diri dan persepsi dukungan organisasi yang tergolong di atas rata-rata. Berikut merupakan tabel tingkat persentase dari masing-masing variable.

Tabel 2.  
*Persentase Variabel*

	<b>WE</b>	<b>KO</b>	<b>ED</b>	<b>PDO</b>
Sangat Tinggi	60.9%	45.7%	48.9%	35.9%
Tinggi	37.0%	52.2%	43.5%	37.0%
Cukup	2.2%	2.2%	7.6%	22.8%
Kurang	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%
Sangat Kurang	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%

Data menunjukkan rata-rata sikap *work engagement*, kepemimpinan otentik, efikasi diri dan persepsi dukungan organisasi yang dimiliki oleh sample tergolong di atas rata-rata dan hanya ada 4.4% (N=4) yang tergolong di bawah rata-rata pada sikap persepsi dukungan organisasi. *Work engagement* nampak memiliki persentase tertinggi sebesar 60.9% dengan kategori sangat tinggi. Variabel sikap yang lain memiliki persentase yang cukup besar, walaupun pada sikap kepemimpinan otentik dan persepsi dukungan organisasi, kategori tinggi memiliki persentase paling besar yaitu 52.3% dan 37.0%. Meskipun demikian, karena hasil yang berada di atas rata-rata untuk semua kategori, hal ini menunjukkan bahwa sample cukup baik untuk digunakan dalam pengukuran analisis empat variabel tersebut.

Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan analisis korelasi, analisis regresi dan mediasi pada model regresi. Uji korelasi dilakukan pada keempat variabel dengan melihat hubungan antara *work engagement* dengan efikasi diri, kepemimpinan otentik dan persepsi dukungan organisasi, dilanjutkan dengan hubungan antara efikasi diri dengan kepemimpinan otentik dan persepsi dukungan organisasi serta diakhiri dengan korelasi antara kepemimpinan otentik dan persepsi dukungan organisasi. Uji korelasi merupakan salah satu syarat yang diarahkan oleh Baron & Kenny (1986) untuk melihat apakah Efikasi Diri mampu menjadi mediator yang baik dalam mempengaruhi *work engagement* dengan predictor yang lain.

Tabel 3.  
*Korelasi*

		<b>WE</b>	<b>KO</b>	<b>ED</b>	<b>PDO</b>
<b>Pearson Correlation</b>	WE	1.000	0.349	0.459	0.307
	KO	0.349	1.000	0.182	0.610

<b>Sig. (1-tailed)</b>	ED	0.459	0.182	1.000	0.211
	PDO	0.307	0.610	0.211	1.000
	WE	.	0.000	0.000	0.001
	KO	0.000	.	0.141	0.000
	ED	0.000	0.141	.	0.022
	PDO	0.001	0.000	0.022	.

Hasil korelasi menunjukkan bahwa semua variabel memiliki korelasi yang tergolong signifikan, kecuali pada hubungan variabel kepemimpinan otentik dan Efikasi Diri yang tampak tidak signifikan dengan nilai signifikansi 0.141, tampak seperti pada tabel 2. Korelasi. Seperti yang diungkapkan oleh Baron & Kenny (1986), dibutuhkan korelasi dari seluruh variabel untuk menentukan besaran *path a* dan *path b* yang menjadi patokan dalam menentukan efektivitas dari mediator. Oleh karena itu, dengan adanya variabel-variabel yang tidak berkorelasi, peneliti tidak dapat melanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu mencari perbandingan besaran antara *path a* dan *path b* yang dikontrol dibandingkan dengan *path c* yang merupakan korelasi antara mediator dengan variabel dependen.

Uji regresi yang tidak dapat dilakukan setelah uji korelasi sesuai

Tabel 4.

*Koefisien Persamaan*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig
1 Constant	49.129		11.941	4.114	.000
KO	.380	.194	.223	1.962	.053

arahan langkah dari Baron & Kenny (1986) dikarenakan uji korelasi yang signifikan dari seluruh variabel dibutuhkan untuk langkah selanjutnya.

Meskipun demikian, peneliti tetap akan melihat sumbangan efektif dari seluruh variabel terhadap *work engagement*. Hal ini diungkap dalam persamaan

$$WE = 0,380 KO + 0,251 ED + 0,049 PDO + 49,129$$

yang berarti:

1. Setiap penambahan 1 unit pada X1 (KO), maka akan terjadi peningkatan pada Y (WE) sebesar 0.380.
2. Setiap penambahan 1 unit pada X2 (ED), maka akan terjadi peningkatan pada Y (WE) sebesar 0.251.
3. Setiap penambahan 1 unit pada X3 (PDO), maka akan terjadi peningkatan pada Y (WE) sebesar 0.049.

<b>ED</b>	.251	.058	.401	4.344	.000
<b>PDO</b>	.049	.065	.086	.755	.452

Koefisien determinasi dari model ini dilihat dari nilai *R square* pada *model summary* hasil dari uji regresi yang sebesar 0.288 atau dapat dikatakan kepemimpinan otentik, efikasi diri dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh sebesar

28,8% secara bersama-sama kepada *work engagement*. Sedangkan, sisa 71,2% merupakan predictor yang lain dalam mempengaruhi *work engagement*. Hal ini ditunjukkan dalam tabel regresi berganda di bawah ini.

Tabel 5.  
*Regresi Berganda*

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	.537 <sup>a</sup>	.288	.264	11.979

a. Predictors: (Constant), PDO, ED, KO

### **Diskusi**

*Work engagement* sudah menjadi bidang penelitian yang populer di bagian organisasi terutama sistem pengambilan keputusan. Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya telah membuktikan pentingnya *work engagement* dalam meningkatkan performa yang positif seperti *job involvement* serta komitmen organisasi (Abu-Shamaa, Al-Rabayah, & Khasawneh, 2015).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran dari dalam diri untuk meningkatkan *work engagement* memang lebih besar dibandingkan faktor-faktor lain dari luar. Meskipun

tetap dapat mempengaruhi *work engagement*, faktor-faktor lain membutuhkan waktu yang lebih lama untuk menunjukkan hasil perubahan *work engagement* seseorang. Hal ini mendorong peneliti untuk menyusun modul *work engagement* dengan lebih meningkatkan faktor dari dalam diri yang diarahkan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa seorang individu memiliki *work engagement* dalam profesi yang ia lakukan namun kurang terarah sehingga performanya tidak berkembang. Oleh karena itu, peneliti melakukan pengembangan dalam diri seseorang untuk

meningkatkan *work engagement* dan performa kerja yang optimal.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat pengaruh variabel independen seperti kepemimpinan otentik dan persepsi dukungan organisasi terhadap *work engagement*. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat efektivitas efikasi diri sebagai mediator. Pada tahap pertama, peneliti melihat adanya pengaruh variabel independen terhadap *work engagement* dengan nilai yang signifikan. Hal ini juga terbukti dalam berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Gardner, dkk. (2011) serta Walumbwa, dkk. (2010) bahwa terdapat korelasi antara kepemimpinan otentik dan *work engagement*. Meskipun demikian, juga terdapat penelitian yang dilakukan oleh Hayuningtyas & Helmi (2014) yang menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan otentik dan *work engagement* pada profesi dosen. Peneliti berpendapat hal ini dikarenakan adanya perbedaan subjek yang digunakan dan konteks pekerjaan sehingga terdapat hasil yang berbeda. Profesi dosen dalam bekerja nampak tidak memiliki pengaruh dari atasan maupun pimpinan, meskipun demikian,

staf hotel yang masih bekerja di dalam organisasi tentunya masih mendapatkan pengaruh pimpinan atau atasan dalam bekerja.

Penelitian ini juga bertujuan untuk melihat keterkaitan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *work engagement* karyawan. Hasil dalam penelitian ini yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi pada *work engagement* juga nampak pada penelitian Seravina (2015) yang menyatakan adanya sumbangan efektif sebesar 27,8% dari persepsi dukungan organisasi terhadap *work engagement*. Selain itu, penelitian yang dilakukan Murthy (2017) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya peran organisasi sehingga mendorong adanya keterikatan karyawan dengan organisasi dan pekerjaannya.

Persepsi dukungan organisasi nampak memiliki pengaruh yang cukup terhadap *work engagement* karyawan staf hotel di yang menjadi sample pada penelitian ini. Meskipun demikian, persepsi dukungan organisasi tidak menjadi variabel yang memiliki pengaruh kuat terhadap *work*

*engagement* karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan atau staf hotel lebih merasa efikasi diri yang mereka miliki lebih berpengaruh kepada performa yang mereka tunjukkan. Hal ini dilakukan dengan arahan dari atasan yang memberikan instruksi saat mereka bekerja.

Peran persepsi dukungan organisasi dengan *work engagement* dalam penelitian ini juga cukup menarik. Hal ini dikarenakan pada beberapa penelitian lain, persepsi dukungan organisasi memiliki peran sebagai moderator. Penelitian yang dilakukan oleh Shantz, Alfes, dan Lutham (2016) menunjukkan bahwa moderator juga sebenarnya dapat dilakukan oleh persepsi dukungan organisasi. Penelitian yang dilakukan mengembangkan konsep moderator antara *work engagement* dengan *turnover intention* dan perilaku menyimpang dari seorang individu saat bekerja. (Shantz, Alfes, & Latham, 2016). Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Yongxing, Du, Xie dan Lei (2017) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi mampu menjadi moderator bagi variabel *work engagement* dan *job performance*. Hasil penelitian ini ditunjukkan dengan analisis regresi

bahwa *work engagement* memiliki korelasi positif dengan *objective task performance*. Selain itu, hubungan keduanya juga secara positif dapat dimoderatori oleh persepsi dukungan organisasi. (Yongxing, Du, & Lei, 2017).

Efikasi diri merupakan hasil evaluasi kognitif seseorang terhadap kemampuan diri sendiri saat menyelesaikan pekerjaan. Seseorang yang memiliki efikasi diri memiliki kesiapan adaptasi yang lebih baik sehingga dapat memprediksi kemampuannya saat menerima tugas (Bandura, 1997). Tiga dimensi yang dimiliki dalam efikasi diri terdiri atas *level* (jenis tugas yang dikerjakan), *strength* (seberapa baik seseorang dalam menyelesaikan tugas), dan *generality* (seberapa luas lingkup pekerjaan yang dilakukan). Efikasi diri dalam penelitian ini memiliki kontribusi terhadap *work engagement* sebesar  $B = 0,251$  dengan tingkat signifikansi 0,000. Hubungan ini tergolong cukup kuat dan signifikan dibandingkan dua variabel yang lain dalam proses mempengaruhi *work engagement*.

Breso, Schaufeli, dan Salanova (2011) menyatakan bahwa efikasi diri merupakan prediktor *work engagement* yang cukup kuat. Hal ini juga banyak



diutarakan oleh penelitian lain dikarenakan efikasi diri merupakan *personal resource* dari *work engagement*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan *engaged* dengan organisasi dan tampak menunjukkan dedikasinya melalui pekerjaan. Judge, dkk (2005) juga menyatakan melalui teori *goal self-concordance* bahwa pribadi yang mampu mengevaluasi diri dengan positif pada kemampuannya terdorong untuk menentukan target dalam bekerja.

Pentingnya *work engagement* menjadi faktor utama di kalangan organisasi saat ini yang mulai diisi oleh generasi millennial. Penelitian yang dilakukan oleh Nizam, Ruzainy, Sarah, dan Idayu (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi dari generasi milenial cenderung sulit untuk dikontrol maupun diprediksi. Hal ini dikarenakan generasi ini memiliki pemikiran yang cepat dan tidak takut dalam mengambil resiko untuk mengambil kesempatan yang lebih baik. Hal ini juga diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan Schaefer (2017) terkait dengan faktor-faktor yang berkontribusi pada *turnover* millennial dalam organisasi. Faktor yang diungkapkan juga terkait informasi yang berputar

begitu cepat melalui internet. Pemahaman yang sigap dari generasi millenials juga berpengaruh pada pembawaannya untuk memberikan ide-ide segar dan keberaniannya dalam mengambil resiko. Hal inilah yang menjadi faktor sulitnya menjaga *engagement* dari generasi tersebut.

*Work engagement* berkorelasi negative dengan *turnover intention* dimana komitmen afektif memiliki peran sebagai moderator dimana ketika komitmen afektif lebih besar, maka karyawan memiliki keinginan untuk berusaha lebih keras dalam bekerja dan sebaliknya keinginan untuk *resign* akan mengecil. (Zhao & Zhao, 2017). Hal ini akan sangat mendukung organisasi yang mulai dipenuhi dengan generasi milenial. Begitupun juga dengan industri perhotelan di Yogyakarta yang mulai diisi oleh generasi muda yang penuh dinamika dan ide-ide segar. Keinginan dari generasi ini sebenarnya adalah eksistensi yang diakui. Sehingga dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemilikan *work engagement* yang cukup tinggi pada diri staf organisasi mampu mendorong kualitas pelayanan. Kepemilikan *work engagement* pada staf Hotel Crystal Lotus Yogyakarta tergolong cukup baik melalui variabel efikasi diri yang

menjadi prediktor terkuat. Meskipun demikian, dua variabel lainnya seperti kepemimpinan otentik dan persepsi dukungan organisasi juga mampu mempengaruhi *work engagement* staf walaupun tidak sekuat prediktor efikasi diri.

### **Kesimpulan**

Terdapat korelasi yang signifikan antara variabel kepemimpinan otentik terhadap *work engagement* staf organisasi perhotelan. Selain itu terdapat pula korelasi yang signifikan antara variabel persepsi dukungan organisasi terhadap *work engagement* staf organisasi perhotelan. Efikasi Diri merupakan salah satu predictor yang kuat untuk mempengaruhi *work engagement* namun tidak dapat berperan sebagai mediator yang efektif ketika memberi pengaruh bersama dengan predictor lain seperti kepemimpinan otentik dan persepsi dukungan organisasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan otentik tidak berkorelasi secara signifikan dengan efikasi diri. Penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk pembuatan modul peningkatan *work engagement* dengan menggunakan dasar lebih dominan kepada pengembangan efikasi diri dan manajemen kepemimpinan otentik serta

persepsi dukungan organisasi yang lebih matang.

### *Saran*

Penelitian akan lebih beragam untuk dilakukan dalam konteks pekerjaan yang beragam serta jumlah subjek yang lebih banyak. Hal ini untuk menghindari adanya korelasi yang tidak signifikan dan mendorong efektivitas efikasi diri sebagai mediator yang optimal. Selain itu, penelitian juga akan lebih menarik jika menggunakan persepsi dukungan organisasi sebagai moderator seperti penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

### **Kepustakaan**

- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W., & Khasawneh, R. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, XIV(4), 7-27.
- Anjani, S., & Helmi, A. F. (2014). *Peran Persepsi Dukungan Organisasi dan Efikasi Diri dalam Melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi terhadap Work Engagement pada Dosen*. Yogyakarta: Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

- Avolio, B.J., & Chan, W.L. (2008). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B.J., & Luthans, F. (2006). *High Impact Leaders: Moments matter in authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Azwar, S.(2009). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azwar, S.(2009). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S.(2012). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B., & Leither, M.P. (2010). *A Handbook of Essential Theory and Research*. USA : Psychology Press.
- Bandura, A. (1997). *SELF-EFFICACY: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- BPS. (2017, November 9). *Data Kunjungan Wisatawan Mancanegara Bulanan Tahun 2017*. Dipetik February 20, 2018, dari Kementerian Pariwisata Republik Indonesia: [http://www.kemenpar.go.id/userfiles/12\\_%20Lapbul%20Des%202017%20\(Angka%20Revisi\).pdf](http://www.kemenpar.go.id/userfiles/12_%20Lapbul%20Des%202017%20(Angka%20Revisi).pdf)
- BPS. (2017, September 04). Kunjungan Wisman Juli 2017 Mencapai 1,35 Juta Kunjungan. *Berita Resmi Statistik*, 83(09), 2-9.
- Breso, E., Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A

- quasi-experimental study. *High Education*, 61(4), 339-355.
- Clark, S. (2017, June 18). *4 Ways Millennials Are Changing The Face Of Travel*. Diambil kembali dari [www.huffingtonpost.com: https://www.huffingtonpost.com/sarah-clark/4-ways-millennials-are-ch\\_b\\_10503146.html](http://www.huffingtonpost.com/https://www.huffingtonpost.com/sarah-clark/4-ways-millennials-are-ch_b_10503146.html)
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 3rd Edition*. Los Angeles: SAGE Publication, Inc.
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual Issues and future research questions. *Safety Science*, 50 (2), 55–61.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?. *Journal of Personality and Social Psychology*. 77: 1026-1040.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Emuwa, A. (2013). Authentic Leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45-65.
- Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1120-1145.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- Hadi, S. (2004). *Statistik I*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hair, J., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. Norwich, United Kingdom: Prentice Hall.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and

- work engagement. *International Journal of Social, Human Science and Engineering*, 5(8), 1-7.
- Judge, T., Bono, J., Erez, A., & Locke, E. (2005). Core-self Evaluations and Job and Life Satisfaction: the Role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.
- Khan, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Liu, J., Cho, S., & Putra, E. D. (2017). The moderating effect of self-efficacy and gender on work engagement for restaurant employees in the United States. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 624-642.
- Mustikowati, R. I., & Sarwoko, E. (2011). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan dan Konsekuensinya Pada Loyalitas (Studi Pada Obyek Wisata Di Kabupaten Malang). *MODERNISASI*, 93-114.
- Nizam, S., Ruzainy, M. N., Sarah, S., & Idayu, N. (2016). Generation Y: Organizational Commitment and Turnover Intention. *The European Social & Behavioral Sciences*, 448-456.
- Schaefer, C. D. (2017). *Factors Contributing to Millennial Turnover Rates in Department of Defense Organizations*. Melbourne: Bisk College of Business, Florida Institute of Technology.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resources Management*(50), 25-38.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter

- (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54-68). New York: Psychology Press.
- Urduan, T., & Pajares, F. (2006). *Self-Efficacy Beliefs of Adolescent*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumba, F., Avolio, B. & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performances: the Role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Yongxing, G., Du, H. X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicologia*, 33(3), 708.
- Zhao, L., & Zhao, J. (2017). A Framework of Research and Practice Relationship between Work Engagement, Affective Commitment, and Turnover Intention. *Open Journal of Social Sciences*, 225-233.