



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT
PADA PT PLN (Persero) PUSDIKLAT**

TESIS

**FEBRIANA BUDHI MURNIANITA
0906654090**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT
PADA PT PLN (Persero) PUSDIKLAT**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**FEBRIANA BUDHI MURNIANITA
0906654090**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
JANUARI 2012**

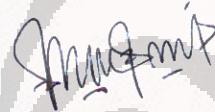
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Febriana Budhi Murnianita

NPM : 0906654090

Tanda tangan :



Tanggal : 6 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Febriana Budhi Murnianita

NPM : 0906654090

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement* Pada PT PLN (Persero) Pusdiklat

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Yanki Hartijasti, MBA

Penguji : Riani Rachmawati, Ph. D

Penguji : Sari Wahyuni, Ph. D

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 6 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Febriana Budhi Murnianita
NPM : 0906654090
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement* Pada PT PLN (Persero) Pusdiklat

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Yanki Hartijasti, MBA ()

Penguji : Riani Rachmawati, Ph. D ()

Penguji : Sari Wahyuni, Ph. D ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 6 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas segala berkah dan rahmat-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan karya akhir ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement pada PT PLN (Persero) Pusdiklat.” Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

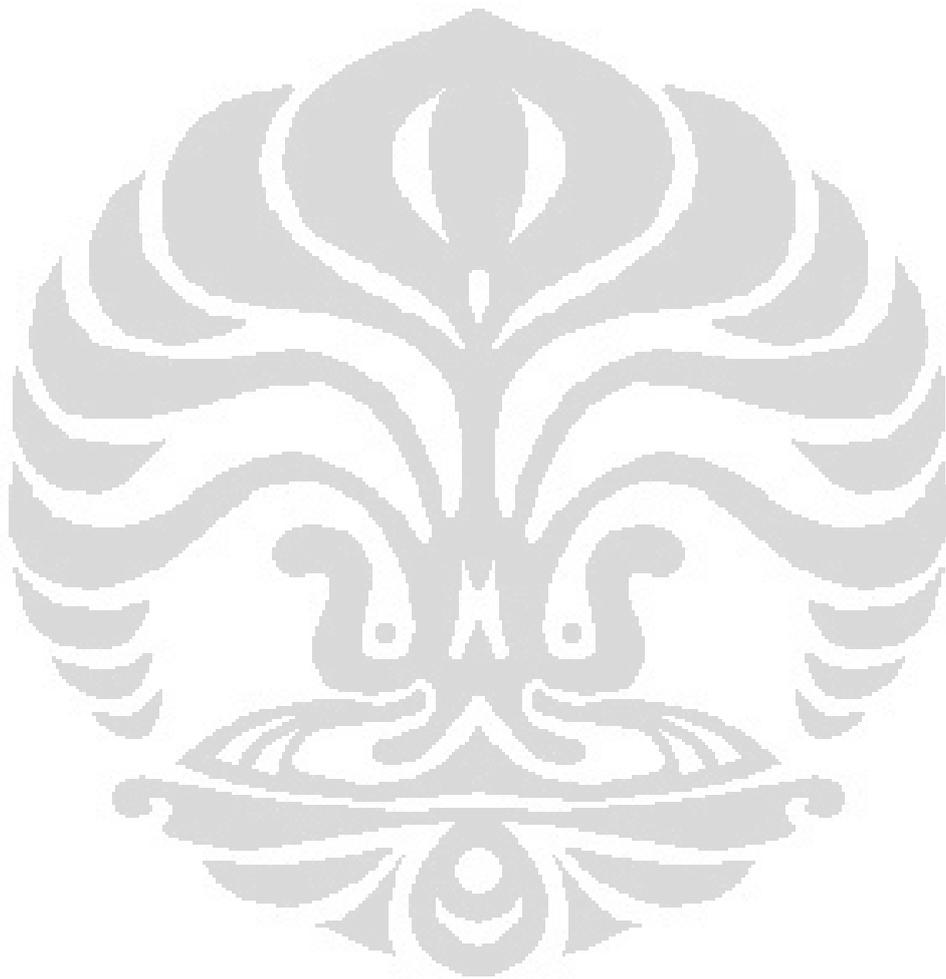
Saya menyadari bahwa banyak sekali bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak yang diberikan kepada saya, dari masa perkuliahan sampai dengan selesainya penyusunan tesis ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D., selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
2. Ibu Dr. Yanki Hartijasti, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran serta arahan-arahan selama penyusunan tesis ini.
3. Ayahanda & Almh. Ibunda tercinta, kakak tersayang, mba Novi, mba Ina, mas Budhi, mba Tuti dan mas Edi, telah memberi dukungan dan doa yang luar biasa. Tak lupa my beloved nephews Fikri, Tyo, Dhimas dan Atha, yang memberi semangat.
4. PT PLN (Persero) Pusdiklat yang selama 3 tahun ini saya mengabdikan dan juga sebagai tempat penelitian dilakukan.
5. Keluarga besar PT PLN (Persero) Pusdiklat, baik di Kantor Induk maupun Udiklat, Aster dan Unit Sertifikasi yang telah membantu menyebarkan kuesioner dan bersedia diganggu untuk mengisi kuesioner tugas akhir saya.
6. Teman-teman kelas F092+SY dan PS092, seperjuangan selama menempuh kuliah di MMUI.
7. Serta pihak-pihak lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Akhir kata, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi para pembacanya.

Jakarta, Januari 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Febriana Budhi Murnianita
NPM : 0906654090
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive royalty-Free right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement
Pada PT PLN (Persero) Pusdiklat**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 6 Januari 2012

Yang menyatakan



(Febriana Budhi Murnianita)

ABSTRAK

Nama : Febriana Budhi Murnianita
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement* Pada PT PLN (Persero) Pusdiklat

Peran kepemimpinan merupakan salah satu faktor pembentuk keterikatan pegawai di dalam organisasi. Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara kepemimpinan dengan keterikatan pegawai. Dalam penelitian ini dilakukan analisis tentang pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai pada PLN Pusdiklat. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini, adanya keterikatan pegawai di lingkungan PLN Pusdiklat, serta gaya kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire* secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Sedangkan kepemimpinan transaksional secara signifikan berpengaruh negatif hanya pada dimensi *vigor* dan *dedication* pada variabel *employee engagement*.

Kata kunci :

Keterikatan pegawai, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, *laissez-faire*

ABSTRACT

Name : Febriana Budhi Murnianita
Study Program : Master of Management
Judul : The Influence of Leadership on Employee Engagement in PT
PLN (Persero) Pusdiklat

Leadership role is one of the factors in forming of employee engagement within the organization. Results from several studies showed a significant correlation between leadership and employee engagement. This study conducted an analysis of the influence of leadership on employee engagement in PLN Pusdiklat. Results obtained from this study, there is employee engagement in PLN Pusdiklat, as well as transformational leadership style and laissez-faire significantly affect to employee engagement. Whereas transactional leadership is significantly has negative effect only on the dimensions of vigor and dedication on employee engagement variable.

Keyword :

Employee engagement, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Lingkup Penelitian	6
1.5 Sistematika Pembahasan	6
2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 <i>Employee Engagement</i>	8
2.1.1 Tipe <i>Employee Engagement</i>	13
2.1.2 Faktor-faktor Pembentuk <i>Employee Engagement</i>	14
2.1.3 Dampak <i>Employee Engagement</i>	16
2.2 Kepemimpinan	16
2.2.1 Pemimpin (<i>leader</i>) dan <i>Manager</i>	18
2.2.2 Pendekatan Teori Kepemimpinan	18
2.2.3 Kepemimpinan Transformasional	20
2.2.4 Kepemimpinan Transaksional	22
2.2.5 Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i>	24
2.3 Hubungan Kepemimpinan dengan <i>Employee Engagement</i>	25
3. METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1 Desain Penelitian	27
3.2 Metode Pengumpulan Data	28
3.3 Responden Penelitian	30
3.4 Teknik Pengambilan Data	31
3.5 Skala Pengukuran dan Variabel	31
3.6 Uji Reliabilitas	38
3.7 Uji Validitas	38
3.8 Hasil Pengujian Instrumen	38
3.9 Metode Analisis Data	40

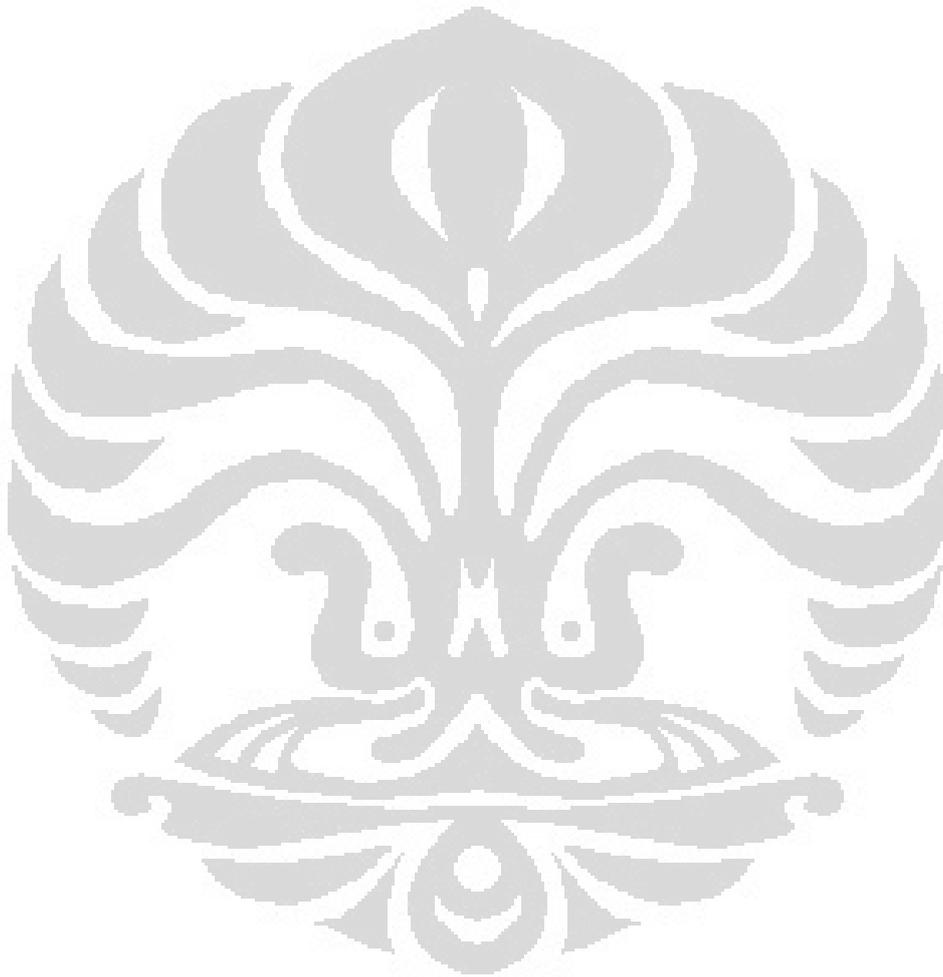
4. PROFIL PERUSAHAAN	41
4.1 Sejarah Perusahaan	41
4.2 Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan	42
4.3 Struktur Organisasi	43
4.4 Tugas Utama PLN Pusdiklat	44
4.5 Kegiatan Operasional	45
4.5.1 Jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	45
5. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	49
5.1 Analisis Profil Responden	49
5.2 Analisis <i>Employee Engagement</i> pada PLN Pusdiklat	53
5.3 Analisis Kepemimpinan pada PLN Pusdiklat	53
5.4 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap <i>Employee Engagement</i> Pada PLN Pusdiklat	54
5.5 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap <i>Employee Engagement</i> ...	55
5.6 Analisis Kepemimpinan Terhadap Dimensi <i>Employee Engagement</i> (<i>Vigor</i>)	56
5.7 Analisis Kepemimpinan Terhadap Dimensi <i>Employee Engagement</i> (<i>Dedication</i>)	57
5.8 Analisis Kepemimpinan Terhadap Dimensi <i>Employee Engagement</i> (<i>Absorption</i>)	58
5.9 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap Dimensi <i>Employee</i> <i>Engagement (Vigor)</i>	59
5.10 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap Dimensi <i>Employee</i> <i>Engagement (Dedication)</i>	60
5.11 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap Dimensi <i>Employee</i> <i>Engagement (Absorption)</i>	61
5.12 Diskusi	62
5.13 Implikasi Manajerial	70
6. KESIMPULAN DAN SARAN	72
6.1 Kesimpulan	72
6.2 Keterbatasan Penelitian	73
6.3 Saran	73
DAFTAR REFERENSI	75
LAMPIRAN	79

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jumlah Pegawai Tetap PLN Pusdiklat	30
Tabel 3.2	Contoh Pernyataan Dimensi Kepemimpinan Transaksional ..	34
Tabel 3.3	Contoh Pernyataan Dimensi Kepemimpinan Transformasional	35
Tabel 3.4	Contoh Pernyataan Dimensi Kepemimpinan Laissez-faire	36
Tabel 3.5	Pernyataan Dimensi Keterikatan Kerja	37
Tabel 3.6	Hasil Pengujian Instrumen	39
Tabel 4.1	Unit Pelaksana	41
Tabel 5.1	Jenis Kelamin Responden	49
Tabel 5.2	Usia Responden	49
Tabel 5.3	Tingkat Pendidikan Responden	50
Tabel 5.4	Posisi Jabatan Responden	50
Tabel 5.5	Bidang Pekerjaan Responden	51
Tabel 5.6	Masa Kerja Responden di Perusahaan	52
Tabel 5.7	Masa Kerja Responden pada Posisi Jabatan	52
Tabel 5.8	Analisis <i>Employee Engagement</i>	53
Tabel 5.9	Analisis Kepemimpinan	54
Tabel 5.10	Analisis Kepemimpinan terhadap <i>Employee Engagement</i>	55
Tabel 5.11	Analisis Dimensi Kepemimpinan terhadap <i>Employee Engagement</i>	56
Tabel 5.12	Analisis Kepemimpinan terhadap Dimensi <i>Employee Engagement (Vigor)</i>	57
Tabel 5.13	Analisis Kepemimpinan terhadap Dimensi <i>Employee Engagement (Dedication)</i>	58
Tabel 5.14	Analisis Kepemimpinan terhadap Dimensi <i>Employee Engagement (Absorption)</i>	59
Tabel 5.15	Analisis Dimensi Kepemimpinan terhadap Dimensi <i>Employee Engagement (Vigor)</i>	60
Tabel 5.16	Analisis Dimensi Kepemimpinan terhadap Dimensi <i>Employee Engagement (Dedication)</i>	60
Tabel 5.17	Analisis Dimensi Kepemimpinan terhadap Dimensi <i>Employee Engagement (Absorption)</i>	61
Tabel 5.18	Analisis Kepemimpinan dan Dimensinya Terhadap <i>Employee Engagement</i> dan Dimensinya	65

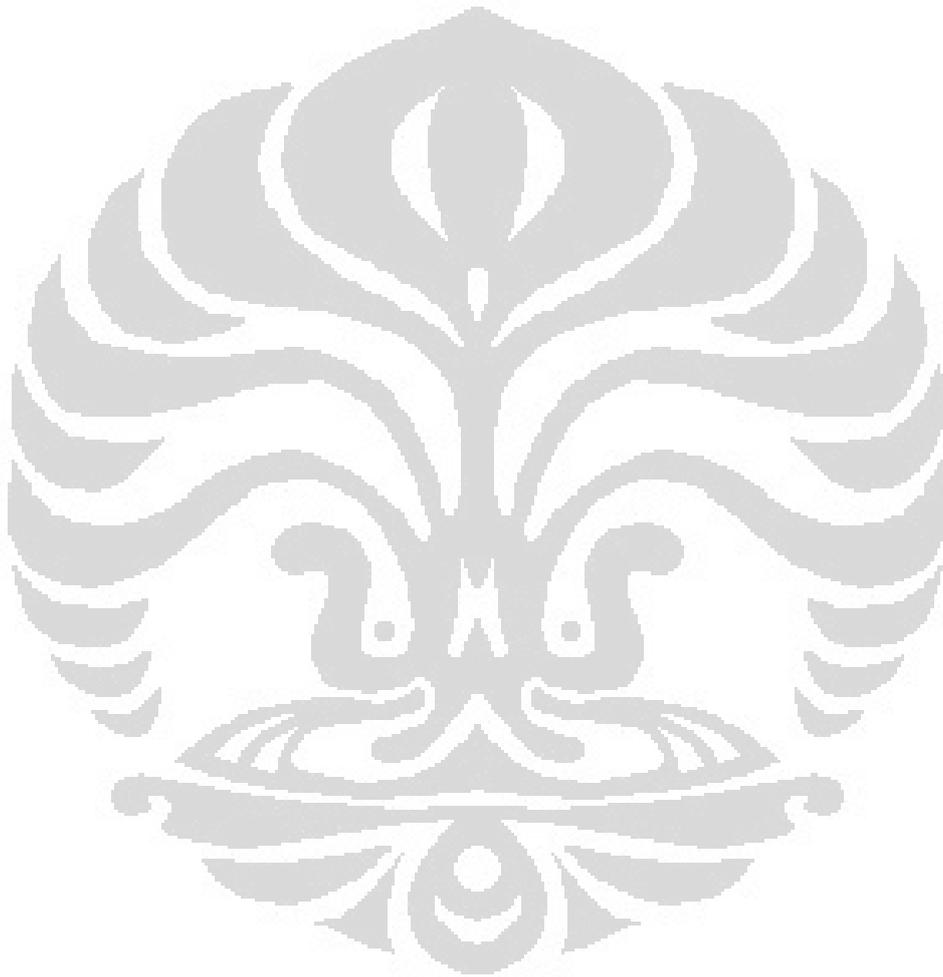
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Engagement Model</i>	9
Gambar 2.2	Karakteristik dan Perilaku Pegawai yang Terikat.....	12
Gambar 2.3	Faktor-faktor Pembentuk <i>Employee Engagement</i>	15
Gambar 3.1	Hubungan Variabel Bebas dan Variabel Terikat	33
Gambar 4.1	Bagan Susunan Organisasi PLN Pusdiklat	44



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Ijin Riset	79
Lampiran 2	Surat Ijin Penggunaan Instrumen Penelitian (Kuesioner)	80
Lampiran 3	Uji Reliabilitas dan Validitas	81
Lampiran 4	Statistik Deskriptif	97
Lampiran 5	Frekuensi	98
Lampiran 6	Regresi Berganda	105



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan pengelolaan sumber daya manusia saat ini sudah mengarah ke *human capital*. Sumber daya manusia tidak lagi dianggap sebagai fungsi penunjang (*supporting*), tetapi sebagai sumber kunci/aset keberhasilan suatu organisasi. Sebagai aset keberhasilan organisasi, maka diperlukan adanya keterikatan (*engagement*) pegawai sebagai sumber daya manusia. Dalam sebuah organisasi, keterikatan pegawai lebih dari inisiatif sumber daya manusia dan merupakan dorongan untuk mengendalikan kinerja, serta merupakan fondasi strategik yang bisa mengarah pada tercapainya tujuan organisasi.

Keterikatan pegawai didefinisikan sebagai keterlibatan dan kepuasan individu, serta antusiasme dalam bekerja (Harte, Schmidt & Hayes, 2002 dalam Little & Little, 2006). Menurut Buckingham & Coffman (1999) serta Coffman & Gonzales – Molina (2002) dalam Little & Little (2006), keterikatan pegawai secara statistik memiliki korelasi dengan produktivitas, keuntungan, keamanan, retensi pegawai dan kepuasan pelanggan. Apabila pegawai memiliki antusiasme dan terlibat secara total dalam pekerjaannya, maka secara pribadi pegawai lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan berkomitmen untuk menghasilkan kinerja terbaik (Britt, 2003 dalam Metzler, 2006).

Berdasarkan konsep-konsep *engagement* yang dikemukakan oleh para ahli, dapat diketahui bahwa *engagement* mencakup hal-hal sebagai berikut (Schaufeli & Bakker, 2010):

- *Engagement* memiliki tiga dimensi, yaitu (1) kognitif, ditunjukkan dengan adanya kepercayaan serta dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) afektif, ditunjukkan oleh rasa memiliki, kebanggaan

dan keterikatan dengan organisasi; (3) perilaku, ditunjukkan oleh kemauan bekerja keras dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasi (DDI, 2004).

- Pegawai yang *engaged* secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum (*say, stay* dan *strive*), yaitu (1) konsisten berbicara hal-hal positif; (2) memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi; (3) memanfaatkan kelebihan waktu, tenaga dan ide/inisiatif untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Hewitt, 2011).
- Keadaan afektif yang mencerminkan kepuasan pegawai, inspirasi dan afirmasi yang diperoleh pegawai dari pekerjaannya dan sebagai bagian dari organisasi (Towers Perrin, 2003).

Sejalan dengan konsep *engagement* dari Kahn (1990), *engagement* adalah wujud pegawai mempekerjakan serta mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional dalam melaksanakan kinerja pekerjaannya. Keterikatan pegawai secara fisik, kognitif dan emosional, ditunjukkan melalui keterlibatan pegawai di dalam tugas-tugas, memiliki perhatian lebih pada tugas dan perannya di dalam pekerjaan, serta mampu membangun hubungan, berempati dan perhatian terhadap rekan kerjanya. Sedangkan Schaufeli et al. (2002) dalam Schaufeli & Bakker (2010), lebih menekankan pada keterlibatan kerja (*work engagement*), yang diartikan sebagai hal positif, memenuhi dan dalam bekerja memiliki karakteristik yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keterikatan (*engagement*) memerlukan perilaku bersemangat (*vigor*), pengabdian/dedikasi (*dedication*) dan berinisiatif (*absorption*). Keterikatan setiap dimensi yang dirasakan oleh pegawai akan mendorong terciptanya keterikatan personal. Nantinya keterikatan personal inilah yang dapat mendorong terciptanya *employee engagement* (Kahn, 1990 dalam Margaretha dan Saragih, 2008).

Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2004 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Pegawai yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktifitasnya, mau menerima tantangan dan merasa pekerjaannya memberi makna bagi dirinya. Hal tersebut akan berdampak positif bagi kinerja pegawai, serta bagi produktifitas dan pertumbuhan organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa *employee engagement* dapat memberikan perubahan bagi individu, tim maupun organisasi (Margaretha dan Saragih, 2008).

Robinson et al. (2004) dalam Hockey & Ley (2008), menekankan pentingnya pemimpin dan manajemen dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, faktor yang mendasari terbentuknya *engagement* (Robinson et al., 2004 dalam Hockey & Ley, 2008) adalah kualitas manajemen yang baik dan adanya perasaan pegawai untuk dihargai dan keterlibatannya di dalam organisasi. Hal tersebut sangat penting bagi pemimpin agar peduli terhadap pegawainya, memperlakukan pegawai secara adil, memberi semangat dan informasi, serta membantu pegawai untuk berkembang melalui pelatihan-pelatihan.

Kepemimpinan adalah suatu proses seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Kreitner dan Kinicki, 2010). Kepemimpinan terbentuk dari beberapa unsur, yaitu adanya proses atau hubungan antara pemimpin dan pengikut, adanya pengaruh sosial, peran kepemimpinan ada di setiap tingkatan dalam organisasi dan berfokus pada pencapaian tujuan. Disinilah peran seorang pemimpin dibutuhkan untuk dapat mempengaruhi dan mendorong semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja serta prestasi organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan kegiatan bisnisnya merupakan wujud dari kinerja yang baik, sebagai hasil dari berjalannya fungsi kepemimpinan yang kompeten.

Terkait pentingnya peran kepemimpinan dalam organisasi, dikembangkan beberapa teori kepemimpinan, salah satunya, yaitu teori kepemimpinan transaksional dan transformasional. Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada kebutuhan setiap individu untuk tumbuh dan berkembang, dengan cara berperan sebagai pelatih dan mentor. Adapun karakteristik pemimpin transformasional (Bass, 1998), yaitu memiliki (1) pengaruh idealis (*idealized influence*), (2) inspirasi motivasi (*inspirational motivation*), (3) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), (4) pertimbangan individual (*individualized consideration*).

Sebaliknya kepemimpinan transaksional adalah metode kepemimpinan yang diterapkan agar bawahan dapat memenuhi persyaratan bekerja, dengan memberikan hukuman (*punishment*) atau penghargaan (*reward*) (Bass, 1995; Burns, 1978 dikutip dari Metzler, 2006). Pemimpin transaksional ikut campur tangan ketika mendapati perilaku bawahannya menyimpang dari norma yang ada (Bass, 1985 dikutip dari Metzler, 2006), serta memberikan penghargaan atau hukuman sesuai dengan tingkat kinerja yang dicapai (Robbins & Judge, 2007). Karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin transaksional, yaitu (1) *contingent reward*, (2) *management by exception (active)*, (3) *management by exception (passive)*.

Menurut penelitian Metzler (2006), kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki pendekatan berbeda terhadap hubungan antara pemimpin dengan bawahannya. Kepemimpinan transformasional lebih efektif daripada kepemimpinan transaksional dalam hal perbaikan dan perubahan di antara para bawahan (Bass, 1985; Den Hartog & Koopman, 2002 dikutip dari Metzler, 2006). Kepemimpinan transformasional melakukan perubahan bagi bawahannya, seperti perubahan perilaku, nilai-nilai, moral, kepercayaan dan kebutuhan. Sedangkan kepemimpinan transaksional berupaya untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja, mengganti *goals* organisasi dengan *goals* yang lain dan mengurangi resistensi dalam bertindak (Bass, 1985 dalam Metzler, 2006).

Penelitian Schaufeli & Bakker (2004) dikutip dari Metzler (2006), menunjukkan bahwa dimensi *individual consideration*, contoh salah satu pernyataan “meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih bawahannya”, pada kepemimpinan transformasional berkorelasi positif terhadap dimensi keterikatan kerja (*vigor*, *dedication* dan *absorption*). Sedangkan hasil penelitian dari May, Gilson dan Harter (2004) yang dikutip dari Metzler (2006), menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara kepemimpinan dengan keterikatan. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa keterikatan pegawai terkait dengan hubungan antara pegawai dengan pemimpinnya. Maksudnya adalah ketika pemimpin peduli terhadap kebutuhan dan perasaan pegawai, maka pegawai akan memberikan reaksi (*feedback*) positif kepada pemimpinnya. Hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa ada hubungan antara kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai.

PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PLN Pusdiklat) adalah salah satu unit kerja PT PLN (Persero) yang memiliki *core business* sebagai penyedia pendidikan dan pelatihan bagi pegawai internal (PLN dan anak perusahaan PLN) maupun eksternal (perusahaan luar PLN). Dengan ditetapkannya sasaran PLN Pusdiklat yang akan menuju *Centre of Excellence* dan sebagai pusat rujukan ilmu pengetahuan, maka diperlukan kesiapan dan komitmen dari seluruh pegawai mulai dari staf hingga jajaran manajemen atas untuk mewujudkannya.

Oleh karena itu diperlukan pemimpin yang mampu mendorong dan menumbuhkan keterikatan pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai. Selain itu dalam kurun waktu 2 tahun (2009 – 2010) hasil survei kepuasan pegawai yang dilakukan secara internal di PLN menunjukkan kepuasan pegawai terhadap dimensi kepemimpinan mengalami penurunan dari semula 77% (2009) menjadi 74% (2010). Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* pada PT PLN (Persero) Pendidikan dan Pelatihan.

1.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimanakah keterikatan pegawai di lingkungan PLN Pusdiklat?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan PLN Pusdiklat?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* di lingkungan PLN Pusdiklat?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui keterikatan pegawai di lingkungan PLN Pusdiklat,
2. Mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan PLN Pusdiklat,
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* di lingkungan PLN Pusdiklat.

1.4 Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui dan mengukur tingkat keterikatan (*engagement*) pegawai di lingkungan PT PLN (Persero) PUSDIKLAT.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari enam bab beserta sub-sub babnya, yang diuraikan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan tentang latar belakang permasalahan terkait dengan pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement*, perumusan masalah, tujuan penelitian, lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

Universitas Indonesia

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Berisi tinjauan pustaka yang digunakan sebagai acuan di dalam penelitian ini, yang dikutip dari beberapa literature maupun jurnal terkait dengan *employee engagement* dan kepemimpinan.

Bab 3 Metodologi Penelitian

Menjelaskan tentang desain penelitian, metode pengumpulan data, responden, teknik pengambilan data, skala pengukuran, pengujian instrumen dan variabel, serta metode analisis data.

Bab 4 Profil Perusahaan

Menjelaskan tentang profil perusahaan, yang dimulai dari sejarah perusahaan, visi, misi dan nilai-nilai perusahaan, struktur organisasi sampai dengan tujuan utama dan kegiatan operasional perusahaan.

Bab 5 Analisis dan Pembahasan

Berisi tentang analisis dan pembahasan hasil penelitian, berupa gambaran umum untuk menjawab permasalahan penelitian, sampai dengan diskusi atas hasil dari analisis yang didapatkan.

Bab 6 Kesimpulan Dan Saran

Berisi tentang risalah hasil penelitian, meliputi kesimpulan, saran bagi manajemen perusahaan dan saran bagi penelitian selanjutnya, serta berisi tentang kekurangan pada penelitian ini.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

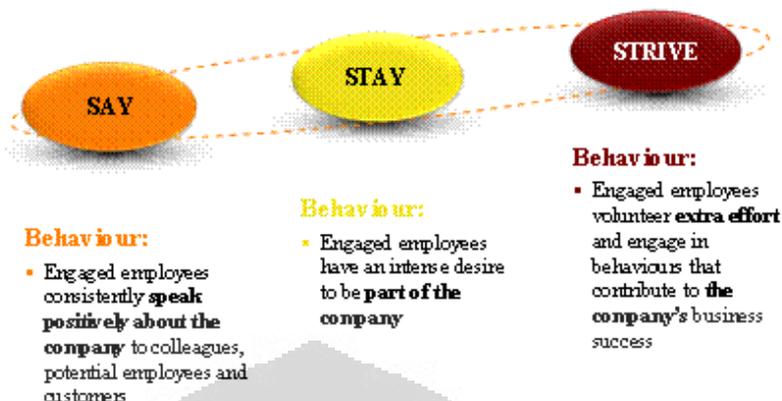
2.1 *Employee Engagement*

Istilah *employee engagement* digunakan pertama kali oleh kelompok peneliti Gallup di tahun 1990an (Buckingham & Coffman, 1999 dalam Schaufeli & Bakker, 2010). Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2010) menyatakan, *employee engagement* adalah keterkaitan, kepuasan dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Britt (2003) dalam penelitian Metzler (2006), *employee engagement* merupakan keadaan seorang pegawai secara pribadi bertanggung jawab dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sangat baik.

Konsep-konsep *engagement* yang dikemukakan oleh beberapa peneliti dan akademisi, antara lain (Schaufeli & Bakker, 2010) :

- *Development Dimensions International* (2004), *engagement* memiliki tiga dimensi : (1) kognitif, percaya serta mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) afektif, rasa memiliki, kebanggaan dan keterikatan dengan organisasi; (3) perilaku/*individual value*, kemauan untuk bekerja keras dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasinya.
- *Hewitt* (2011), pegawai yang terikat secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum (*say, stay* dan *strive*), yaitu (1) konsisten berbicara hal-hal positif tentang organisasi kepada bawahan, calon pegawai dan pelanggan; (2) memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, meskipun memiliki kesempatan untuk bekerja di tempat lain; (3) memanfaatkan kelebihan waktu, tenaga dan ide/inisiatif untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Engagement is represented by three key behaviours



Gambar 2.1 Engagement Model

Sumber : Hewitt (2011)

- *Towers Perrin* (2003) : *employee engagement* dianggap sebagai keadaan afektif yang mencerminkan kepuasan pegawai, serta inspirasi dan afirmasi yang diperoleh pegawai dari pekerjaannya dan sebagai bagian dari organisasi.
- *Mercer* (2011) : *employee engagement* disebut juga komitmen atau motivasi, merujuk pada kondisi psikologis pegawai yang memiliki perhatian terhadap kesuksesan organisasinya dan menunjukkan hasil kinerja lebih tinggi dari yang dipersyaratkan.

Selain itu pendapat lain terkait definisi *employee engagement* (dalam Beverly & Philip Little, 2006), antara lain :

- Harter, Schmidt dan Hayes (2002), *employee engagement* adalah suatu keterikatan dan kepuasan seseorang sebesar antusiasmenya dalam bekerja.
- Robinson, Perryman dan Hayday (2004), *engagement* adalah suatu perilaku positif yang ditunjukkan oleh seorang pegawai terhadap perusahaan dan nilai-nilai perusahaan. Seorang pegawai yang

Universitas Indonesia

engaged akan peduli terhadap kelangsungan hidup perusahaan, meningkatkan kinerjanya dan pada akhirnya dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.

Sedangkan Kahn (1990) melihat *engagement* sebagai kondisi psikologis dari *personal engagement*. Keterikatan pribadi (*personal engagement*), menurut Kahn (1990), berkaitan dengan bagaimana pegawai mempekerjakan diri sendiri untuk melaksanakan kinerja pekerjaannya. *Engagement* sebagai wujud pegawai mempekerjakan serta mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional dalam melaksanakan kinerja pekerjaannya (Kahn, 1990). Lebih lanjut, Kahn menyatakan bahwa pegawai yang *engaged* berusaha menjaga perannya dalam organisasi, mendorong energi yang dimiliki menjadi perilaku peran (*self employment*) dan menampilkan dirinya dalam suatu peran (*self expression*). Pegawai dapat terikat secara fisik, kognitif dan emosional. Keterikatan secara fisik diartikan pegawai yang terlibat di dalam tugas-tugas, baik secara individu atau dalam sebuah tim. Keterikatan secara kognitif yaitu pegawai yang memiliki perhatian lebih pada tugas dan perannya di lingkungan pekerjaan. Keterikatan secara emosional ditunjukkan dengan pegawai mampu membangun hubungan, berempati dan perhatian terhadap perasaan pegawai lainnya.

Menurut Konrad (2006), dikutip dalam Margaretha dan Saragih (2008) *employee engagement* memiliki tiga aspek, yaitu :

- Aspek Kognitif yang berkaitan dengan keyakinan yang dimiliki oleh pegawai terhadap organisasi, pemimpin, serta lingkungan kerjanya.
- Aspek Emosional berhubungan dengan apa yang dirasakan oleh pegawai terhadap tiga aspek ini, serta sikapnya (positif maupun negatif) terhadap organisasi dan pemimpinnya.

- Aspek Perilaku sebagai komponen penambah nilai bagi organisasi dan upaya yang diberikan pegawai pada pekerjaannya yang bersifat sukarela.

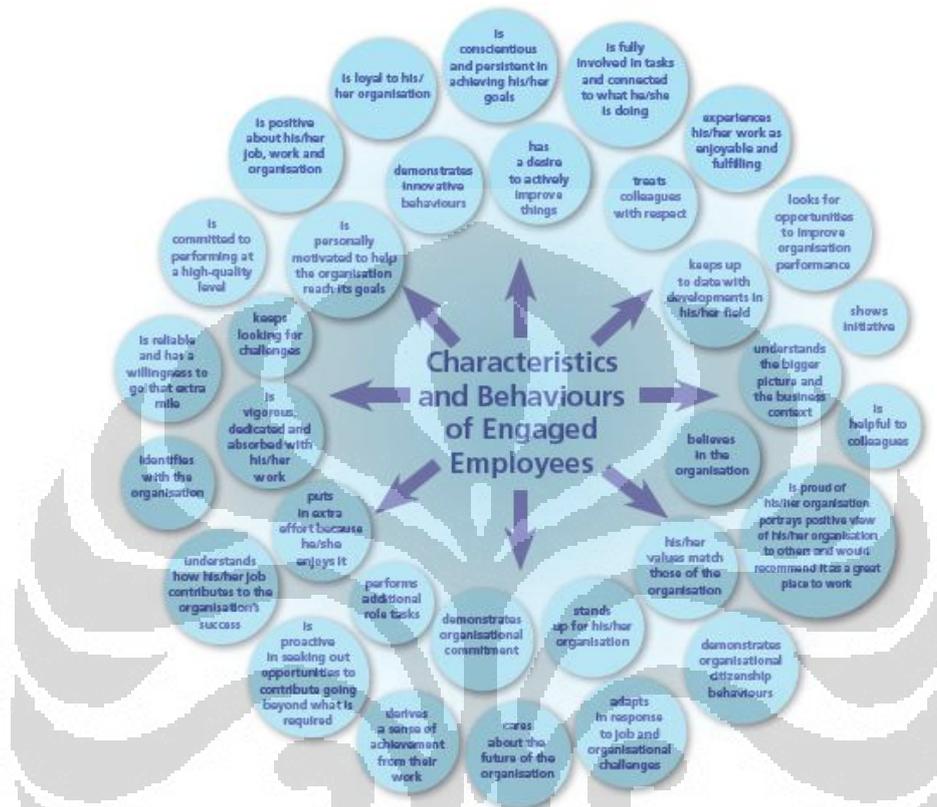
Dari beberapa konsep yang telah dijelaskan diatas, dapat diketahui bahwa intisari dari *engagement*, yaitu (Schaufeli & Bakker, 2010) :

- Adanya komitmen organisasi, khususnya komitmen yang afektif (keterikatan secara emosional terhadap organisasi), dan komitmen yang berkelanjutan (bersedia untuk tinggal/berada dalam organisasi).
- Perilaku pegawai yang melebihi perannya (perilaku diskresioner untuk mengefektifkan fungsi organisasi).

Meskipun istilah keterikatan pegawai dan keterikatan kerja seringkali digunakan bergantian, namun keterikatan kerja dianggap lebih spesifik. Keterikatan kerja merujuk pada hubungan antara pegawai dengan pekerjaannya, sedangkan keterikatan pegawai terkait hubungan pegawai dengan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2010). Keterikatan kerja menurut Schaufeli et al. (2002) dalam Schaufeli & Bakker (2010), diartikan sebagai hal yang positif, memenuhi dan dalam bekerja memiliki karakteristik yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan). Karakteristik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Vigor*, merupakan karakter pegawai yang memiliki energi tinggi, memiliki kemauan bekerja, tidak mudah lelah dan mampu menghadapi kesulitan-kesulitan.
- Dedication*, karakter pegawai yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerjaannya, antusias, menginspirasi dan memiliki kebanggaan, serta menyukai tantangan.
- Absorption*, merupakan karakter pegawai yang menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan tidak

terpisahkan dengan pekerjaannya, serta merasa waktu cepat berlalu saat bekerja.



Gambar 2.2 Karakteristik dan Perilaku Pegawai yang Terikat

Sumber : Hockey & Ley (2008)

Dari penjabaran di atas, diketahui bahwa keterikatan (*engagement*) memerlukan perilaku yang bersemangat (*vigor*), pengabdian/dedikasi (*dedication*) dan berinisiatif (*absorption*). Keterikatan setiap dimensi yang dirasakan oleh pegawai akan mendorong terciptanya keterikatan personal. Nantinya keterikatan personal inilah yang dapat mendorong terciptanya *employee engagement* (Kahn, 1990 dalam Margaretha dan Saragih, 2008).

Employee engagement (Vazirani, 2007) berada di tingkatan komitmen dan keterlibatan pegawai di dalam organisasi, serta nilai-nilai yang dianut.

Universitas Indonesia

Pegawai yang terikat (*engaged*) sadar akan proses bisnis organisasi dan bekerja sama dengan rekan kerjanya untuk meningkatkan kinerja dan berkontribusi terhadap organisasi. Sedangkan organisasi berkewajiban untuk mengembangkan dan memelihara keterikatan (*engagement*), yang memerlukan hubungan dua arah antara organisasi dan pegawainya (Vazirani, 2007).

2.1.1 Tipe *Employee Engagement*

Menurut Vazirani (2007), terdapat tiga aspek dasar terkait dengan *employee engagement*, yaitu:

- Pegawai dan aspek psikologis yang terbentuk dalam diri pegawai, serta pengalaman-pengalaman yang dimiliki.
- Para pemimpin dan kemampuannya dalam menciptakan kondisi untuk mendorong munculnya *employee engagement*.
- Interaksi di antara para pegawai pada setiap tingkatan/jenjang.

Hal tersebut menjadi tanggung jawab besar bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan dan budaya kondusif, terkait dengan hubungan kerja dan perlakuan yang adil.

Terkait dengan *employee engagement*, menurut penelitian Gallup dalam Vazirani (2007), terdapat tiga tipe pegawai, yaitu :

- *Engaged* : pegawai yang terikat merupakan sang pembangun, yang ingin mengetahui harapan organisasi terhadap perannya, sehingga berusaha untuk memenuhi harapan tersebut. Pegawai yang *engaged* menunjukkan kinerja tinggi secara konsisten, memanfaatkan talenta dan kelebihan pada saat bekerja, serta mendorong terciptanya inovasi-inovasi.

- *Not Engaged* : merupakan tipe pegawai yang lebih cenderung berkonsentrasi pada tugas-tugas daripada tujuan dan hasil yang diharapkan dapat tercapai. Pegawai tipe ini cenderung merasa diabaikan dan kelebihan mereka kurang diperhatikan. Hal tersebut biasanya terjadi karena pegawai tidak memiliki hubungan yang produktif dengan pemimpin maupun rekan kerjanya.
- *Actively Disengaged* : pegawai tipe ini, selalu berusaha menunjukkan ketidak senangnya di setiap kesempatan dan tidak menyukai pencapaian yang dilakukan oleh rekan kerjanya. Pegawai seperti ini dapat melemahkan fungsi organisasi.

2.1.2 Faktor-faktor Pembentuk *Employee Engagement*

Menurut McBain (2007) dalam Margaretha dan Saragih (2008), umumnya ada tiga faktor utama dalam terciptanya *employee engagement*, yaitu :

- Organisasi :

Hal-hal yang menjadi faktor terciptanya *employee engagement* adalah visi dan nilai yang dianut, budaya organisasi dan *brand* organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap suportif, serta komunikasi yang baik antara rekan kerja (McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Adanya keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi akan memberikan dampak positif dalam terciptanya *employee engagement*.

- Manajemen dan Kepemimpinan

Engagement dibangun melalui proses dan membutuhkan waktu yang panjang, serta komitmen yang tinggi dari para pemimpin. Oleh karena itu, diperlukan konsistensi pemimpin dalam hal mentoring karyawan

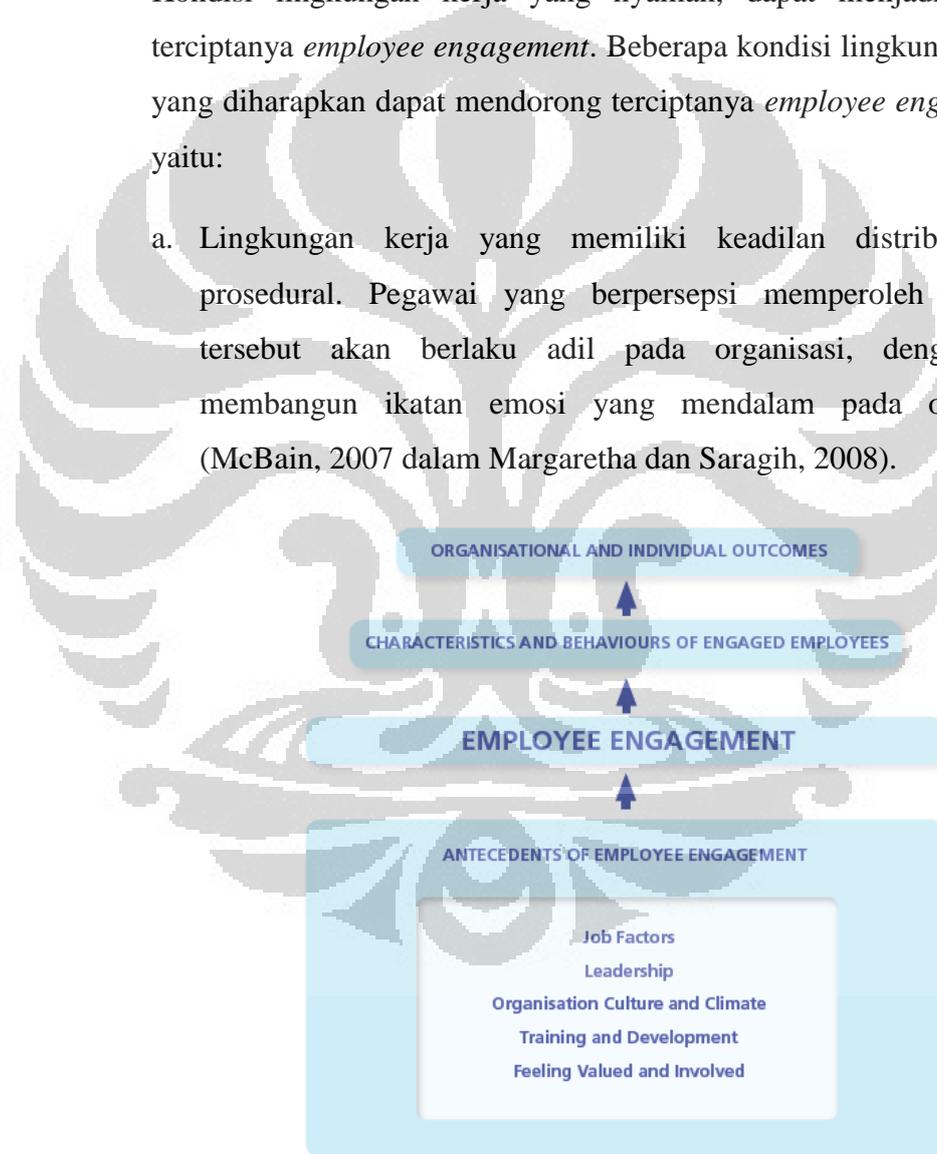
Universitas Indonesia

(Paradise, 2008 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Adapun keterampilan yang sebaiknya dimiliki oleh pemimpin dalam menciptakan *employee engagement*, yaitu teknik komunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja (McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008).

- *Working Life*

Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, dapat menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat mendorong terciptanya *employee engagement*, yaitu:

- a. Lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Pegawai yang berpersepsi memperoleh keadilan tersebut akan berlaku adil pada organisasi, dengan cara membangun ikatan emosi yang mendalam pada organisasi (McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008).



Gambar 2.3 Faktor-faktor Pembentuk *Employee Engagement*

Sumber : Hockey & Ley (2008)

- b. Lingkungan kerja yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Hal ini akan mempengaruhi pegawai secara psikologis dan menganggap dirinya berharga bagi organisasi.
- c. Organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga pegawai.

2.1.3 Dampak *Employee Engagement*

Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi akan mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2004 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Menurut Paradise (2008) dalam Margaretha dan Saragih (2008), *employee engagement* secara positif membentuk kualitas tim kerja yang efektif.

Employee engagement dapat mempengaruhi kinerja organisasi ketika *employee engagement* lebih dahulu memberikan pengaruh positif bagi pegawai. Pegawai yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktifitasnya, mau menerima tantangan dan merasa pekerjaannya memberi makna bagi dirinya. Pengalaman tersebut akan berpengaruh bagi kinerja pegawai dan juga memberikan dampak positif di tingkat organisasi, yaitu produktivitas dan pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa *employee engagement* dapat memberikan perubahan bagi individu, tim dan organisasi (Margaretha dan Saragih, 2008).

2.2 Kepemimpinan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins dan Judge (2007),

Universitas Indonesia

kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian diatas, diketahui adanya kesamaan dalam definisi kepemimpinan (Kreitner dan Kinicki, 2010), yaitu :

- Adanya proses atau hubungan antara pemimpin dan pengikut.
- Adanya pengaruh sosial.
- Peran kepemimpinan ada di hampir setiap tingkatan dalam organisasi.
- Berfokus pada pencapaian tujuan.

Dari definisi diatas, maka peran pemimpin di dalam suatu organisasi ialah mampu mempengaruhi semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta memiliki peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Ada sembilan hal untuk meningkatkan efektifitas kepemimpinan, menurut Peter Drucker (dalam Kreitner & Kinicki, 2010) :

- Menentukan tugas atau pekerjaan apa saja yang akan diselesaikan.
- Menentukan tindakan yang tepat untuk kesejahteraan seluruh organisasi atau perusahaan.
- Mengembangkan rencana tindakan yang menentukan hasil yang diharapkan.
- Bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.
- Bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan rencana tindakan dan memberi informasi kepada setiap orang dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- Berfokus pada peluang, bukan pada masalah yang ada. Tidak memendam masalah dan melihat perubahan sebagai sebuah kesempatan, bukan ancaman.

Universitas Indonesia

- Melaksanakan pertemuan yang efektif.
- Berkata dan berpikir secara ke"Kita"an, bukan ke"aku"an. Serta mempertimbangkan kebutuhan dan kesempatan organisasi sebelum memikirkan kesempatan dan kebutuhan diri sendiri.
- Mendengar terlebih dahulu, sebelum memberi respon atau berbicara.

2.2.1 Pemimpin (*leader*) dan *Manager*

Menurut Bernard Bass (dalam Kreitner & Kinicki, 2010) "pemimpin mengatur dan *manager* memimpin, namun merupakan dua aktivitas yang berbeda." Seorang *manager* menjalankan fungsi yang berhubungan dengan perencanaan, investigasi, pengorganisasian dan pengontrolan serta bertanggung jawab untuk mengimplementasikan visi dan rencana strategik perusahaan. Sedangkan seorang pemimpin lebih kepada aspek interpersonal, yaitu menginspirasi pegawai, memberi dukungan emosional dan mendorong pegawai berlomba-lomba untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2.2 Pendekatan Teori Kepemimpinan

Berdasarkan penjelasan diatas diketahui bahwa kepemimpinan merupakan hal terpenting didalam organisasi. Dengan adanya kepemimpinan akan membentuk strategi bisnis perusahaan, melalui pengaturan dan pengembangan sumber daya yang ada (orang, keuangan, maupun prosedur). Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya merupakan wujud dari kinerja yang baik. Kinerja baik sebagai hasil dari berjalannya fungsi kepemimpinan yang kompeten. Terkait hal tersebut muncul beberapa pendekatan teori yang membahas tentang kepemimpinan (Kreitner & Kinicki, 2010), antara lain :

a. Teori Kepemimpinan *Trait*

Teori ini disebut juga dengan teori kepemimpinan *great man*, pendekatan teori ini berdasarkan asumsi bahwa beberapa pemimpin memang memiliki bakat menjadi pemimpin. Maksudnya adalah ada pemimpin yang sudah memiliki sifat kepemimpinan sejak lahir.

b. Teori Kepemimpinan *Behavioral*

Teori ini muncul disebabkan oleh dua hal, ialah anggapan bahwa teori kepemimpinan *trait* tidak mampu menjelaskan tentang efektifitas kepemimpinan dan hubungan antar sesama. Dimana efektifitas kepemimpinan dipengaruhi oleh perilaku pemimpin. Hal inilah yang mendasari munculnya teori kepemimpinan *behavioral*, karena dipercayai bahwa perilaku pemimpin berpengaruh pada efektifitas pekerjaan kelompok/tim dan pola perilaku tersebut mampu mempengaruhi pengikut.

c. Teori Kepemimpinan *Situational*

Teori ini muncul ketika teori kepemimpinan sifat dan perilaku tidak lagi konsisten dalam menjelaskan terkait gaya kepemimpinan. Teori situational menjelaskan bahwa efektifitas suatu gaya kepemimpinan tergantung dari situasi yang dihadapi. Maksudnya adalah ketika terjadi perubahan situasi/keadaan, gaya kepemimpinan akan berubah menyesuaikan dengan situasi yang terjadi saat itu.

d. Teori Kepemimpinan *Full Range Model*

Teori ini menyebutkan bahwa perilaku kepemimpinan bervariasi dari kepemimpinan *Laissez-Faire* (tidak ada campur tangan dari pemimpin dan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan) sampai dengan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

e. Teori Kepemimpinan *Emerging*

Selain dari keempat teori kepemimpinan, ada beberapa perspektif tambahan terkait dengan kepemimpinan, antara lain:

- Model kepemimpinan *leader member exchange* ialah didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan yang unik terhadap setiap pengikutnya.
- *Shared leadership* menekankan bahwa pegawai memiliki kebutuhan untuk berbagi informasi dan bekerja sama. Disinilah hubungan kepemimpinan secara horizontal diperlukan. *Shared leadership* memerlukan proses mempengaruhi pegawai secara simultan, untuk saling berbagi tanggung jawab dalam memimpin.
- *Level 5 leadership*, model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Jim Collins tentang bagaimana suatu perusahaan mampu berubah dari perusahaan berkinerja baik menjadi perusahaan berkinerja paling baik. 5 level yang dimaksud adalah (1) individual dengan kemampuan tinggi, (2) kontribusi anggota tim, (3) manager yang kompeten, (4) pemimpin yang efektif, serta (5) eksekutif yang memiliki karakter rendah hati dan tidak kenal takut.

Gaya kepemimpinan yang dianut dan diimplementasikan di setiap organisasi atau perusahaan berbeda-beda. Gaya kepemimpinan yang dipakai pun tidak hanya berdasarkan salah satu pendekatan teori, namun bisa juga berupa gabungan beberapa pendekatan kepemimpinan.

2.2.3 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional adalah orang-orang yang mampu mendorong dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa dan juga mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya. Lebih lanjut dinyatakan bahwa (Bass dan

Riggio, 2006) pemimpin transformasional membantu menumbuhkan dan mengembangkan pengikutnya untuk menjadi seorang pemimpin, dengan cara memberdayakannya dan menyelaraskan antara tujuan individu, tujuan kelompok serta tujuan organisasi/perusahaan. Telah dibuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan, setinggi tingkat kepuasan pengikut serta komitmen dari tim kerja maupun organisasi.

Adapun empat komponen dari kepemimpinan transformasional (Bass, 1998), sebagai berikut :

- a. Pengaruh idealis (*idealized influence*) atau dikenal juga sebagai Kepemimpinan Karismatik, seorang pemimpin transformasional berperilaku sebagai seorang panutan, dihormati, dikagumi dan dipercaya. Pemimpin tersebut mau mengambil resiko, dapat diandalkan, serta bermoral dan beretika baik. Pengaruh idealis juga dapat diartikan pemimpin yang dapat memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, saling menghormati dan saling percaya (Robbin & Judge, 2007). Pada dimensi ini terbagi menjadi dua, yaitu:
 - *Idealized influence attributed* (Antonakis et al., 2003 dalam McCann, 2008), merupakan karisma sosial seorang pemimpin yang dipersepsikan sebagai pemimpin yang berkuasa dan percaya diri, serta fokus pada tujuan. Pemimpin seperti ini menunjukkan kebanggaan, rasa hormat dan kepercayaan bagi bawahannya (Mehmood & Arif, 2011).
 - *Idealized influence behavior* (Antonakis et al., 2003 dalam McCann, 2008), merupakan tindakan karismatik dari seorang pemimpin yang mengacu pada misi, nilai-nilai dan keyakinan. Pemimpin ini memiliki prinsip-prinsip etika dan moral, mendorong dan menuntut keterikatan yang tinggi, serta mengkomunikasikan nilai dan tujuan organisasi secara meyakinkan (Mehmood & Arif, 2011).

Universitas Indonesia

- b. Inspirasi motivasi (*inspirational motivation*), pemimpin seperti ini menunjukkan antusiasme dan optimisme, serta menciptakan suasana kerja yang berkomitmen mencapai tujuan dan visi organisasi. Selain itu pemimpin yang memiliki karakteristik inspirasi motivasi adalah pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan-harapan tinggi, fokus terhadap usaha/upaya dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana (Robbin & Judge, 2007).
- c. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pemimpin transformasional mendorong kreatifitas pengikutnya dan mendorong adanya terobosan baru dalam penyelesaian masalah.
- d. Pertimbangan individual (*individualized consideration*), maksudnya adalah pemimpin transformasional berperan sebagai pelatih sekaligus mentor, serta menghargai kebutuhan dan keinginan individu. Pemimpin seperti ini adalah pendengar dan memiliki interaksi yang baik dengan individu lainnya. Umumnya para pengikutnya berkembang menjadi individu berpotensi tinggi.

2.2.4 Kepemimpinan Transaksional

Sebelum berkembangnya teori kepemimpinan, pada masa lalu kepemimpinan merupakan suatu metode yang diterapkan agar bawahan dapat memenuhi persyaratan bekerja, dengan memberikan hukuman (*punishment*) atau penghargaan (*reward*) (Bass, 1995; Burns, 1978 dikutip dari Metzler, 2006). Model kepemimpinan seperti ini dipandang sebagai hubungan pertukaran (*exchange*) antara pemimpin dan bawahannya (Den Hartog & Koopman, 2002). Pertukaran tersebut bisa berupa nilai ekonomis, politis maupun psikologis (Burns, 1978 dikutip dari Metzler, 2006).

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang dapat mengarahkan atau memotivasi pegawainya sesuai dengan arahan yang telah ditentukan dengan cara memberikan peran dan tugas-tugas secara jelas, serta

Universitas Indonesia

memberikan penghargaan atau hukuman sesuai dengan tingkat kinerja yang dicapai (Robbins & Judge, 2007). Karakter pemimpin transaksional terdiri dari beberapa dimensi, yaitu (Bass, 1985 dalam Metzler, 2006; Robbin & Judge, 2007) :

a. *Contingent reward*

adalah pemimpin yang mampu mengenali pencapaian prestasi dan menjanjikan penghargaan apabila kinerja tercapai dengan baik (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997 dikutip dari Metzler, 2006). Penghargaan bisa berupa pujian atas pencapaian kerja yang bagus, rekomendasi kenaikan gaji atau pemberian promosi. Sebaliknya hukuman diberikan ketika pemimpin mengetahui adanya reaksi negatif yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hukuman bisa berupa teguran, menunjukkan ketidaksetujuan atau bisa menghalangi kesempatan pegawai untuk memimpin tim.

b. *Management by exception (active)*

Management by exception (Bass, 1985; den Hartog et al., 1997 dikutip dari Metzler, 2006), merupakan karakteristik pemimpin yang akan melakukan intervensi apabila ada hal-hal tidak sesuai dengan standar atau aturan-aturan. Dimensi ini dibagi menjadi *management by exception (active)* atau *management by exception (passive)*. Pemimpin yang memiliki karakter *management by exception* aktif, akan mencari penyimpangan-penyimpangan dari prosedur yang ada dan mengambil tindakan jika terjadi penyimpangan (Metzler, 2006).

c. *Management by exception (passive)*

Sebaliknya pemimpin yang memiliki karakter *management by exception* pasif, akan bertindak setelah terjadinya penyimpangan. Pemimpin tersebut bisa jadi menunggu masalah muncul atau bahkan tidak melakukan tindakan apapun (Bass et al., 2003 di dalam Metzler, 2006).

2.2.5 Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Laissez-faire merupakan jenis kepemimpinan yang berbeda, selain kepemimpinan transaksional dan transformasional. Gaya kepemimpinan ini ditunjukkan dengan perilaku tidak adanya kepemimpinan atau menghindari tanggung jawab sebagai pemimpin, tidak ada usaha untuk memotivasi pegawai, bahkan tidak mengenali dan tidak memenuhi kebutuhan para pegawainya. Efek yang ditimbulkan adalah tertundanya keputusan dan tidak ada penghargaan bagi pegawai (Bass et al., 1997 dalam Barnett, 2003).

Akan tetapi menurut Victor (2010), *laissez-faire* merupakan gaya kepemimpinan yang memungkinkan adanya kebebasan penuh bagi tim/kelompok kerja untuk pengambilan keputusan, tanpa campur tangan pemimpin itu sendiri. Pemimpin *laissez-faire* tidak berpartisipasi dalam diskusi atau tugas kelompok. Pemimpin seperti ini biasanya memberikan penugasan (*provides materials*) dan hanya menawarkan bantuan jika ada permintaan dari bawahannya. Pemimpin ini tidak memberi komentar tentang kinerja bawahannya, kecuali diminta secara langsung dan tidak berpartisipasi atau campur tangan dalam kegiatan pekerjaan bawahannya.

Lebih lanjut, terdapat sebuah penelitian dari Barnett et al (2005) yang menemukan, bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* menunjukkan adanya pengaruh positif pada lingkungan lembaga pendidikan/sekolah. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan perilaku kepemimpinan dengan lingkungan pembelajaran/sekolah, yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan *laissez-faire* lebih berpengaruh daripada gaya kepemimpinan lainnya. Kepemimpinan *laissez-faire* menunjukkan kepemimpinan yang tidak efektif di dalam organisasi, akan tetapi cocok digunakan dengan kondisi lingkungan kerja yang pegawainya sudah kompeten dan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Frischer, 2006).

2.3 Hubungan Kepemimpinan dengan *Employee Engagement*

Menurut Hockey & Ley (2008) seperti pada gambar 2.3, kepemimpinan merupakan salah satu faktor pembentuk keterikatan pegawai, selain faktor-faktor lainnya seperti budaya dan iklim organisasi, pelatihan dan pendidikan, *job factors*, serta adanya perasaan dihargai dan dilibatkan. Pegawai akan memberi respon positif dan menghasilkan kinerja yang lebih baik, ketika pegawai tersebut memiliki keterikatan emosional (*emotionally engaged*) dengan manajer/pemimpinnya. Keterikatan emosional yang dimaksud, seperti pegawai merasa opini-opininya didengarkan dan merasa yakin bahwa pemimpin peduli terhadap pengembangan dirinya. Lebih lanjut, pegawai yang terikat secara kognitif (*cognitive engaged*) mengerti apa yang diharapkan dari diri mereka, paham akan tujuan/misi yang harus dijalankan, diberi kesempatan untuk berkembang, dan secara aktif menggali informasi terkait pengembangan dirinya. Pegawai seperti inilah yang akan mendorong *keberhasilan* pemimpinnya dan juga memberikan keberhasilan bagi organisasi.

Dalam rangka menciptakan keterikatan pegawai baik emosional maupun secara kognitif, seorang pemimpin selain memperhatikan lingkungan kerja, keefektifan kegiatan manajerial akan mendorong terciptanya *employee engagement* (Luthan & Peterson, 2002; McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Organisasi yang ingin meningkatkan *employee engagement* sebaiknya fokus pada persepsi pegawai terhadap dukungan yang diterima dari para pegawai.

Hal tersebut dapat difasilitasi dengan adanya program-program organisasi yang menanggapi kebutuhan dan kepentingan pegawai. Seperti melalui survei, kelompok kerja dan program pemberian saran (Saks, 2006 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Adapun beberapa rekomendasi tindakan stratejik pemimpin dalam rangka pengembangan *engagement* (Lockwood, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008) :

- Mengkomunikasikan tujuan dan sasaran organisasi dengan jelas dan konsisten
- Menciptakan aturan dan praktek yang bisa menstimulasi *employee engagement*
- Mengkaitkan sasaran organisasi dengan tugas pegawai sehari-hari
- Memelihara diskusi terbuka antara manajemen dengan pegawai
- Pemberian penghargaan bagi manajer yang mampu menciptakan dan meningkatkan *employee engagement*
- Mampu mendengarkan keinginan dan kebutuhan pegawai
- Menyediakan peluang dan tantangan untuk menggali potensi yang dimiliki pegawai
- Kejelasan bagi pegawai tentang bagaimana berkontribusi untuk organisasi
- Pemberian penghargaan bagi pegawai atas kontribusinya.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian ini merupakan suatu kerangka pemikiran yang digunakan sebagai pedoman dalam mengumpulkan dan menganalisis hipotesa mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai (*employee engagement*). Penelitian ini merupakan *descriptive research* dengan tujuan untuk mengumpulkan data-data primer melalui survei yang dilakukan terhadap pegawai di lingkungan PT PLN (Persero) Pusdiklat dan terdiri atas :

1. Profil demografi responden : pada bagian ini responden/pegawai mengisi data demografi responden/pegawai yang bersangkutan sesuai dengan kondisi saat ini.
2. Profil demografi atasan langsung responden : pada bagian ini responden/pegawai mengisi data demografi atasan langsung responden saat ini.
3. Penilaian terhadap gaya kepemimpinan atasan langsung : pada bagian ini responden/pegawai mengisi pernyataan yang menggambarkan gaya kepemimpinan atasan langsung. Penilaian dilakukan oleh (1) staf yang menilai gaya kepemimpinan supervisor atau *deputy manager*, (2) *deputy manager* atau supervisor yang menilai gaya kepemimpinan manajer dan (3) jajaran manajer yang menilai gaya kepemimpinan kepala PLN Pusdiklat.
4. Penilaian terhadap *work engagement* pegawai : pada bagian ini pegawai menjawab pernyataan yang menggambarkan kondisi dan perasaan pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan, baik untuk data sekunder dan data primer adalah sebagai berikut:

a. Data Sekunder

Merupakan kumpulan data-data hasil penelitian sebelumnya yang diperoleh dari buku-buku, internet dan jurnal yang terkait dengan penelitian ini.

b. Data Primer

Merupakan data yang secara langsung diperoleh peneliti, menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah suatu teknik yang terstruktur untuk mengumpulkan data dan terdiri dari kumpulan pertanyaan lisan maupun tulisan yang dijawab oleh responden (Malhotra, 2010). Kuesioner di dalam penelitian ini terdiri dari 62 pertanyaan tertutup dan 3 pertanyaan terbuka. Pertanyaan terbuka berupa komentar dan saran dari responden terkait dengan keterikatan pegawai dan gaya kepemimpinan atasan langsung. Jawaban dari pertanyaan terbuka digunakan untuk pendalaman analisis penelitian. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

➤ *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) – 5X*

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) – 5X dari Bass dan Avolio (2004), merupakan suatu kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transaksional dan transformasional. Model klasik dari kuesioner Bass ini disebut juga *MLQ – 5X Short*, yang terdiri atas isian diri sendiri (*self form*) dan isian dari rekan kerja (*rater form*). Rater form tersebut bertujuan untuk mengukur kepemimpinan yang dipersepsikan oleh rekan kerja yang memiliki posisi jabatan lebih tinggi, sama atau bahkan lebih rendah dari pemimpin tersebut. Kuesioner ini dapat menampilkan persepsi terhadap diri sendiri maupun persepsi dari orang lain. Adapun

beberapa alasan menggunakan *multifactor leadership questionnaire* (MLQ), yaitu :

- MLQ sebagai alat ukur terhadap kepemimpinan transformasional dan transaksional.
- Dapat digunakan di berbagai jenis organisasi dan budaya.
- Sudah diteliti, divalidasi dan didokumentasikan di berbagai jurnal dan penelitian independen.
- Mudah pengelolaannya, membutuhkan 15 menit bagi responden untuk menyelesaikan 45 pertanyaan.

Butir-butir pernyataan di dalam kuesioner tersebut terdiri atas beberapa dimensi, yaitu :

- Dimensi kepemimpinan transaksional : *contingent reward, management by exception (active)* dan *management by exception (passive)*.
- Dimensi kepemimpinan transformasional : *intellectual stimulation, idealized influence (behavior), idealized influence (attributed), inspirational motivation, individual consideration*.
- Dimensi kepemimpinan *laissez-faire* : *laissez-faire*.

➤ *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) merupakan instrument yang sering digunakan untuk mengukur *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli et al., 2002b dalam B Schaufeli & Bakker, 2010), yang terdiri dari 17 butir pertanyaan dan terbagi dalam 3 dimensi, yaitu *vigor, dedication* dan *absorption*.

3.3 Responden Penelitian

Pada penelitian ini target responden yang dipilih adalah seluruh pegawai di lingkungan PT PLN (Persero) Pusdiklat, baik yang berada di Kantor Induk maupun Unit-unitnya yang tersebar di seluruh Indonesia. Hal tersebut dilakukan karena hasil survei kepuasan pegawai selama 2 tahun (2009 – 2010) terhadap dimensi kepemimpinan menunjukkan penurunan dari semula 77% (2009) menjadi 74% (2010) . Kriteria responden adalah pegawai tetap PT PLN (Persero) Pusdiklat dan bukan pegawai *outsourcing* maupun yang masih menjadi siswa OJT (*on the job training*). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan penelitian populasi (sensus), yaitu mengumpulkan data dari keseluruhan populasi target responden. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai (*employee engagement*) di lingkungan PT PLN (Persero) Pusdiklat.

Tabel 3.1 Jumlah Pegawai Tetap PLN Pusdiklat

No	Unit	Jumlah (orang)
1	Pusdiklat Kantor Induk	93
2	Udiklat Bogor	24
3	Udiklat Jakarta	25
4	Udiklat Semarang	42
5	Udiklat Pandaan	33
6	Udiklat Tuntungan	18
7	Udiklat Makassar	25
8	Udiklat Suralaya	29
9	Udiklat Padang	17
10	Udiklat Palembang	13
11	Udiklat Banjarbaru	10
12	Unit Assessment Centre	17
13	Unit Sertifikasi	3
Total		349

Sumber : PLN Pusdiklat (2011)

3.4 Teknik Pengambilan Data

Pada penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai sumber data primer, dengan teknik penyebaran kuesioner sebagai berikut:

- a. Cara penyebaran kuesioner dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui *online survey (website)* dan penyebaran secara langsung kepada para responden.
- b. Periode penyebaran kuesioner dan pengumpulan data, dimulai dari tanggal 14 November 2011 sampai dengan tanggal 2 Desember 2011.
- c. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 349 kuesioner, baik yang *online* maupun penyebaran secara langsung. Selama periode penyebaran kuesioner tersebut, jumlah responden yang merespon sebanyak 206 orang, sehingga *response rate* sebesar 59,03%. Dari hasil yang diperoleh, terdapat beberapa data yang tidak valid sehingga tidak dilakukan pengujian. Selain itu beberapa orang tidak merespon kuesioner, dikarenakan sedang melaksanakan tugas kedinasan, cuti, maupun menjalankan tugas pendidikan.

3.5 Skala Pengukuran dan Variabel

Pengukuran bisa diartikan menetapkan angka/nomor atau simbol-simbol dengan karakteristik suatu objek berdasarkan aturan-aturan tertentu (Malhotra, 2010). Dalam hal ini bukanlah objek yang diukur, tetapi karakteristik dari objek tersebut. Sedangkan skala adalah proses penetapan objek/responden dalam suatu kesatuan sesuai dengan karakteristik yang sedang diteliti (Malhotra, 2010). Menurut Wijaya (2011), di dalam penelitian ada empat tipe skala pengukuran, antara lain:

- a. Skala nominal adalah skala pengukuran yang menyatakan kategori kelompok dan digunakan untuk mengklasifikasikan objek, individual atau kelompok. Skala nominal tidak dapat dikuantifikasi secara langsung dan hanya sebagai kategori saja. Dalam penelitian ini skala

Universitas Indonesia

nominal digunakan untuk mengetahui demografi responden. Contohnya yaitu, klasifikasi jenis kelamin (Perempuan=0 dan Lelaki=1), pendidikan, status perkawinan dan sebagainya.

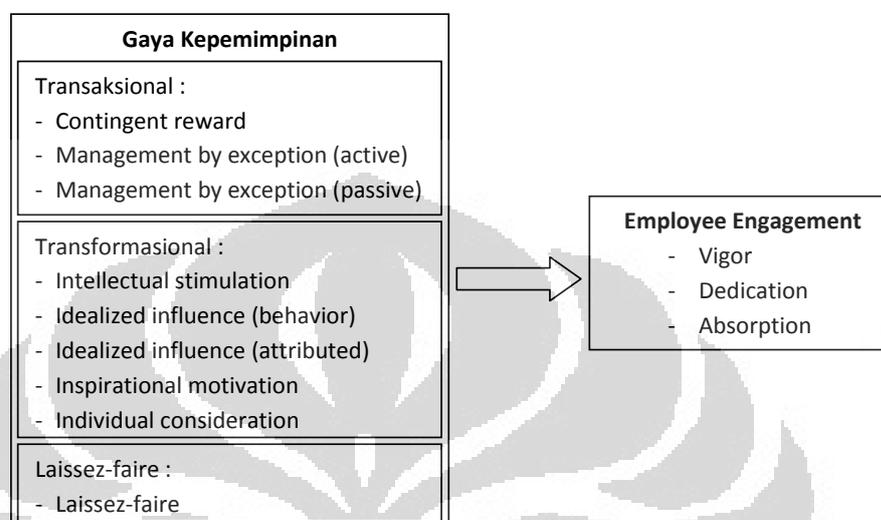
- b. Skala ordinal merupakan skala pengukuran yang tidak hanya menyatakan kategori, tetapi menyatakan peringkat objek yang diukur. Skala ordinal memberikan informasi apakah suatu objek memiliki karakteristik yang lebih atau kurang daripada objek lainnya. Skala ini digunakan dalam penelitian untuk mengukur *work engagement* dan gaya kepemimpinan atasan langsung responden, menggunakan skala likert.
- c. Skala interval merupakan skala pengukuran yang menyatakan kategori, peringkat dan jarak suatu objek. Adanya jarak pada skala tersebut memudahkan peneliti untuk mengetahui perbedaan karakteristik antara satu individu dengan individu lainnya. Contoh skala interval dalam penelitian ini yaitu pada butir pertanyaan “lama anda bekerja dengan atasan langsung anda saat ini.”
- d. Skala rasio merupakan skala perbandingan yang menunjukkan kategori, peringkat, jarak maupun perbandingan suatu objek. Skala rasio memiliki semua karakteristik, baik skala nominal, skala ordinal dan skala interval (Malhotra, 2010). Contoh skala rasio pada penelitian ini, pada butir usia, lama bekerja pada perusahaan dan lama berada pada posisi saat ini.

Menurut Kerlinger (2006) dalam Wijaya (2011), variabel adalah simbol atau lambang yang melekat pada bilangan atau nilai. Adapun jenis variabel, yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas adalah suatu variabel yang berfungsi untuk menerangkan (mempengaruhi) variabel lainnya dan biasanya diberi notasi “X”.

Sedangkan variabel terikat ialah variabel yang diterangkan atau dipengaruhi oleh variabel yang lain dan diberi notasi “Y”. Pada penelitian

Universitas Indonesia

ini variabel-variabel yang digunakan, yaitu gaya kepemimpinan atasan langsung sebagai variabel bebas (variabel X) yang di hipotesiskan memiliki pengaruh terhadap terbentuknya *employee engagement* sebagai variabel terikat (variabel Y).



Gambar 3.1 : Hubungan Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Sumber : Penulis

Penjelasan terkait variabel-variabel yang digunakan di dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

a. Variabel Bebas (*independent variable*)

Variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini ialah variabel gaya kepemimpinan atasan langsung (*leadership*), dengan menggunakan *multifactor leadership questionnaire* (MLQ – 5X) dari Bass dan Avolio (2004), sebagai alat ukurnya. Dimensi-dimensi kepemimpinan transaksional yang terdiri dari *contingent reward*, *management by exception (passive)* dan *management by exception (active)* akan dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 3.2 Contoh Pernyataan Dimensi Kepemimpinan Transaksional

Dimensi	Pernyataan Kuesioner
<p><i>Contingent Reward</i></p> <p>merupakan interaksi antara pemimpin dan bawahan yang menekankan adanya pertukaran, seperti memberikan hadiah yang sesuai dengan pencapaian tertentu dan telah disepakati sebelumnya.</p>	<p>Menyatakan secara jelas apa yang dapat diharapkan untuk diterima oleh bawahannya apabila tujuan kinerja dapat tercapai.</p>
<p><i>Management by Exception (passive)</i></p> <p>menunjukkan perilaku pemimpin pasif yang ikut campur tangan ketika sesuatu/keadaan telah menjadi salah.</p>	<p>Menunggu sampai keadaan menjadi salah sebelum mengambil tindakan.</p>
<p><i>Management by Exception (active)</i></p> <p>menunjukkan perilaku pemimpin yang secara aktif memantau dan memastikan agar tidak terjadi kesalahan</p>	<p>Mengarahkan perhatian terhadap berbagai kegagalan agar mengacu pada standar kerja.</p>

Sumber : Kuesioner MLQ-5X (2004)

Sedangkan pada variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari dimensi-dimensi *intellectual stimulation*, *idealized influence (behavior)*, *idealized influence (attributed)*, *inspirational motivation*, *individual consideration*. Penjelasan terkait dengan definisi operasional dan contoh pernyataan di dalam kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.3 Contoh Pernyataan Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Pernyataan Kuesioner
<i>Inspirational motivation</i> perilaku pemimpin yang menunjukkan antusiasme dan optimisme, dalam mencapai tujuan dan visi organisasi	Mengartikulasikan gambaran masa depan secara meyakinkan.
<i>Intellectual Stimulation</i> menunjukkan adanya perubahan pada perilaku dan pola pikir, serta mendorong adanya kreatifitas dalam penyelesaian masalah	Melihat berbagai masalah dari banyak sudut pandang yang berbeda.
<i>Idealized influence (behavior)</i> merupakan perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan nilai dan tujuan organisasi kepada bawahan, serta mendorong munculnya keterikatan yang tinggi dari bawahan.	Menanamkan kebanggaan kepada bawahan karena adanya keterikatan dengan pemimpinnya.
<i>Idealized influence (attributed)</i> merupakan perilaku pemimpin yang menunjukkan kepercayaan diri dan fokus pada tujuan organisasi, sehingga menumbuhkan kebanggaan, rasa hormat dan kepercayaan bagi bawahannya.	Menjelaskan pentingnya memiliki kesadaran yang kuat terhadap suatu tujuan.
<i>Individual consideration</i> pemimpin yang berperan sebagai pelatih sekaligus mentor, serta memperhatikan kebutuhan bawahan dan memberi kesempatan bawahan untuk belajar	Meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih bawahannya.

Sumber : Kuesioner MLQ-5X (2004)

Laissez-faire menunjukkan tidak adanya kepemimpinan atau menunjukkan perilaku pemimpin yang menghindari tanggung jawab,

Universitas Indonesia

tidak memberikan arahan dan motivasi bagi pegawai (Bass et al., 1997 dalam Barnett, 2003). Namun, kepemimpinan *laissez-faire* memungkinkan adanya kebebasan penuh bagi tim/kelompok kerja untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengambil keputusan, tanpa campur tangan dari pemimpin itu sendiri (Victor, 2010).

Tabel 3.4 Contoh Pernyataan Dimensi Kepemimpinan *Laissez-faire*

Dimensi	Pernyataan Kuesioner
<p><i>Laissez-faire</i> menunjukkan perilaku pemimpin yang menghindari tanggung jawab, namun memungkinkan adanya kebebasan bagi tim/kelompok kerja untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengambil keputusan</p>	<p>Menghindar untuk terlibat jika suatu persoalan penting muncul.</p>

Sumber : Kuesioner MLQ-5X (2004)

Pengukuran untuk setiap dimensi pada variabel tersebut menggunakan skala 5 poin, yaitu dari skala 1 (tidak sama sekali), skala 2 (sekali-sekali), skala 3 (kadang-kadang), skala 4 (cukup sering) dan skala 5 (sering, bahkan selalu).

b. Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel keterikatan kerja (*work engagement*), dengan menggunakan *the Utrecht work engagement (UWES)* dari Schaufeli sebagai alat ukurnya, terdiri atas dimensi-dimensi, antara lain :

Tabel 3.5 Pernyataan Dimensi Keterikatan Kerja

Dimensi	Pernyataan Kuesioner
<p><i>Vigor</i></p> <p>merupakan karakter pegawai yang memiliki energi tinggi, memiliki kemauan bekerja, tidak mudah lelah dan mampu menghadapi kesulitan-kesulitan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saat bekerja, saya merasa memiliki energi yang tinggi. 2. Saat bekerja, saya merasa kuat dan penuh semangat. 3. Ketika saya bangun di pagi hari, saya bersemangat ingin berangkat kerja. 4. Saya dapat terus bekerja dalam waktu yang lama. 5. Ketahanan mental saya sangat tangguh saat bekerja. 6. Saat bekerja, saya terus berusaha, walau kadang ada hal yang tidak berjalan dengan baik.
<p><i>Dedication</i></p> <p>karakter pegawai yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerjaannya, antusias, menginspirasi dan memiliki kebanggaan, serta menyukai tantangan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna dan tujuan tersendiri bagi saya. 2. Saya antusias terhadap pekerjaan saya. 3. Pekerjaan saya menginspirasi saya. 4. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan. 5. Bagi saya, pekerjaan saya menantang.
<p><i>Absorption</i></p> <p>merupakan karakter pegawai yang menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan tidak terpisahkan dengan pekerjaannya, serta merasa waktu cepat berlalu saat bekerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu berlalu dengan cepat saat saya bekerja. 2. Saat bekerja, saya seakan lupa akan segala sesuatu di sekeliling saya. 3. Saya merasa senang saat sibuk bekerja. 4. Saya tenggelam dalam pekerjaan saya. 5. Saya terbawa suasana ketika bekerja. 6. Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya.

Sumber : Schaufeli dan Bakker (2010)

Pengukuran yang digunakan pada dimensi tersebut adalah skala 6 poin, dimulai dari skala 1 (tidak sama sekali), skala 2 (jarang sekali),

skala 3 (kadang-kadang), skala 4 (sering), skala 5 (cukup sering) dan skala 6 (sering, bahkan selalu).

3.6 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kestabilan (konsistensi) suatu alat ukur dan berkaitan dengan tingkat kepercayaan terhadap instrumen. Suatu instrumen memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil dari pengujian instrumen menunjukkan hasil yang tetap/konsisten (Wijaya, 2011). Pengukuran reliabilitas umumnya menggunakan koefisien alfa, yang diukur melalui uji statistik *Cronbach Alpha*. Pengukuran dianggap *reliable* jika hasilnya menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* ≥ 0.7 (Sekaran, 2003 dalam Wijaya, 2010).

3.7 Uji Validitas

Menurut Sekaran (2003) dalam Wijaya (2010), validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya. Pengujian validitas dapat dilakukan menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Suatu pengukuran yang valid, dapat dipastikan *reliable*. Namun, apabila suatu pengukuran yang dipastikan *reliable*, tidak dapat dikatakan sepenuhnya valid (mungkin atau tidak mungkin valid), karena ada kemungkinan munculnya kesalahan sistematik (Malhotra, 2010).

3.8 Hasil Pengujian Instrumen

Dari hasil pengujian terhadap instrumen penelitian, mayoritas alat ukur memiliki nilai koefisien diatas 0,7 ($\geq 0,7$). Data hasil pengujian instrumen penelitian secara lengkap dapat dilihat pada tabel 3.6. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, ada empat butir pernyataan dari tiga dimensi yang dihapus, sehingga diperoleh nilai koefisien alpha yang lebih baik ($\geq 0,7$).

Universitas Indonesia

Tabel 3.6 Hasil Pengujian Instrumen

Dimensi	Pernyataan Awal	Pernyataan Akhir	Koefisien Alpha
Kepemimpinan Transformasional :			
<i>Intellectual Stimulation</i>	4	4	0,87
<i>Idealized Influence (behavior)</i>	4	4	0,85
<i>Idealized Influence (attributed)</i>	4	3	0,79
<i>Inspirational Motivation</i>	4	4	0,88
<i>Individual Consideration</i>	4	4	0,76
Kepemimpinan Transaksional :			
<i>Contingent Reward</i>	4	3	0,73
<i>Management by Exception (passive)</i>	4	2	0,76
<i>Management by Exception (active)</i>	4	4	0,82
<i>Laissez-Faire</i>	4	4	0,77
Employee Engagement :			
<i>Vigor</i>	6	6	0,91
<i>Dedication</i>	5	5	0,92
<i>Absorption</i>	6	6	0,87

Sumber : Hasil SPSS

Adapun butir pernyataan yang dihapus, yaitu :

- Pernyataan 4 dari dimensi *idealized influence (attributed)*, sehingga diperoleh nilai koefisien alpha sebesar 0,79 dari sebelumnya 0,61. Pernyataan tersebut adalah “Memperlihatkan suatu rasa berkuasa dan percaya diri.”
- Pernyataan 1 dan 3 dari dimensi *management by exception (passive)*, maka didapatkan nilai koefisien alpha sebesar 0,76 dari sebelumnya 0,53. Pernyataan tersebut adalah “Tidak turut campur tangan sebelum masalah menjadi serius” dan “Menunjukkan bahwa dirinya sebagai penganut sejati terhadap paham, jika sesuatu tidak rusak, jangan memperbaikinya.”
- Pernyataan 2 dari dimensi *contingent reward*, sehingga diperoleh nilai koefisien alpha sebesar 0,73 dari sebelumnya 0,55. Pernyataan tersebut adalah “Mendiskusikan secara spesifik siapa yang bertanggung jawab dalam mencapai sasaran-sasaran kinerja.”

Universitas Indonesia

Hasil uji validitas dan uji reliabilitas dari semua dimensi dan variabel, selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 2 uji reliabilitas dan validitas.

3.9 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:

- Metode statistik deskriptif

Merupakan metode untuk menjelaskan atau menggambarkan berbagai karakteristik data dan pada prakteknya metode ini digunakan terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan dengan metode-metode lainnya yang disesuaikan dengan permasalahan penelitian (Santoso, 2011).

- Metode regresi berganda

Metode ini digunakan untuk menganalisis data yang melibatkan 2 atau lebih variabel, sehingga diketahui hubungan di antara variabel-variabel tersebut dan untuk mencari nilai variabel terikat dari nilai variabel bebasnya (Santoso, 2011). Variabel yang digunakan pada penelitian ini, yaitu *employee engagement* sebagai variabel terikat yang terdiri dari 3 dimensi dan kepemimpinan sebagai variabel bebas yang dibagi atas (1) variabel kepemimpinan transaksional dengan 3 dimensi, (2) variabel kepemimpinan transformasional, dengan 5 dimensi dan (3) variabel *laissez-faire*.

BAB 4

PROFIL PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Perusahaan

PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PLN Pusdiklat) sebagai salah satu Unit Operasional PT PLN (Persero), didirikan berdasarkan Keputusan Direksi PLN No. 033.K/DIR/1973 tanggal 22 Agustus 1973. Sebagai tindak lanjut Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik No. 01/PRT/1973 dengan menetapkan struktur organisasi dan tugas-tugas pokok lembaga pendidikan dan pelatihan. Dalam rangka efisiensi dan efektivitas, dibentuklah organisasi PT PLN (Persero) Jasa Pendidikan dan Pelatihan (Jasdik) yang bergabung dengan PLN Pusat Pengembangan Manajemen (PPM) sesuai dengan SK Direksi No. 018.K/010/DIR/1999 tanggal 6 Februari 1999.

Tabel 4.1 Unit Pelaksana

Unit Diklat (Udiklat)	Lokasi
Udiklat Bogor	Bogor, Jawa Barat
Udiklat Jakarta	Jakarta
Udiklat Semarang	Semarang, Jawa Tengah
Udiklat Suralaya	Cilegon, Banten
Udiklat Pandaan	Pasuruan, Jawa Timur
Udiklat Tuntungan	Medan, Sumatera Utara
Udiklat Padang	Padang, Sumatera Barat
Udiklat Palembang	Palembang, Sumatera Selatan
Udiklat Makassar	Makassar, Sulawesi Selatan
Udiklat Banjarbaru	Banjarmasin, Kalimantan Selatan
Unit Pemenjang	Lokasi
Unit Assessment Centre	Jakarta
Unit Sertifikasi	Jakarta
Sub Unit	Lokasi
Udiklat Satelit Tarahan	Lampung
Udiklat Satelit Papua	Papua

Sumber : Buku RJPP PLN Pusdiklat (2011)

Pada tahun 2008, berdasarkan SK Direksi No. 319.K/010/DIR/2008 tanggal 24 September 2008, PT PLN (Persero) Jasa Pendidikan dan

Pelatihan berubah menjadi PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan sampai dengan sekarang. Hingga saat ini PLN Pusdiklat memiliki Kantor Induk di Jakarta dan memiliki 12 Unit Pelaksana yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Rincian Unit Pusdiklat dapat dilihat pada tabel 4.1 diatas.

4.2 Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan

Visi merupakan cita-cita organisasi yang hendak diwujudkan di masa mendatang. Visi melekat pada akuntabilitas seorang pemimpin (*leader*). Visi selayaknya suatu rencana yang menantang, tidak utopis (abstrak), namun masih bisa dicapai oleh segenap anggota organisasi.

Visi PLN Pusdiklat 2011 - 2015

Diakui sebagai *Centre of Excellence* dalam mendorong transformasi dan mengembangkan potensi insani (*human capital*) Perusahaan.

Misi merupakan alasan mengapa organisasi ada atau dibentuk. Misi ditetapkan oleh *stakeholder* inti dalam rangka mendukung pencapaian strategi korporat. Misi menjadi penting bagi organisasi karena sangat mempengaruhi bentuk dari proses bisnis organisasi.

Misi PLN Pusdiklat 2011 - 2015

Mewujudkan nilai dan daya saing bagi Perusahaan melalui mengembangkan, memelihara dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (*Creating values and competitiveness to the company through developing, maintaining and enhancing human capital competency*).

Nilai-nilai perusahaan sebagai pedoman perilaku di dalam organisasi, disebut dengan SIPP dan dijabarkan sebagai berikut (Budaya Perusahaan PLN) :

- Saling Percaya (*Mutual Trust*)

Suasana saling menghargai dan terbuka di antara sesama anggota Perusahaan yang dilandasi oleh keyakinan akan integritas, itikad baik dan kompetensi dari pihak-pihak yang saling berhubungan dalam penyelenggaraan praktek bisnis yang bersih dan etikal.

- Integritas (*Integrity*)

Wujud dari sikap anggota perusahaan yang secara konsisten menunjukkan kejujuran, keselarasan antara perkataan dan perbuatan, dan rasa tanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan dan pemanfaatan kekayaan perusahaan untuk kepentingan baik jangka pendek maupun jangka panjang, serta rasa tanggung jawab terhadap semua pihak yang berkepentingan.

- Peduli (*Care*)

Cerminan dari suatu niat untuk menjaga dan memelihara kualitas kehidupan kerja yang dirasakan anggota Perusahaan, pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka bertumbuh kembang bersama, dengan dijiwai kepekaan terhadap setiap permasalahan yang dihadapi Perusahaan serta mencari solusi yang tepat.

- Pembelajar (*Learner*)

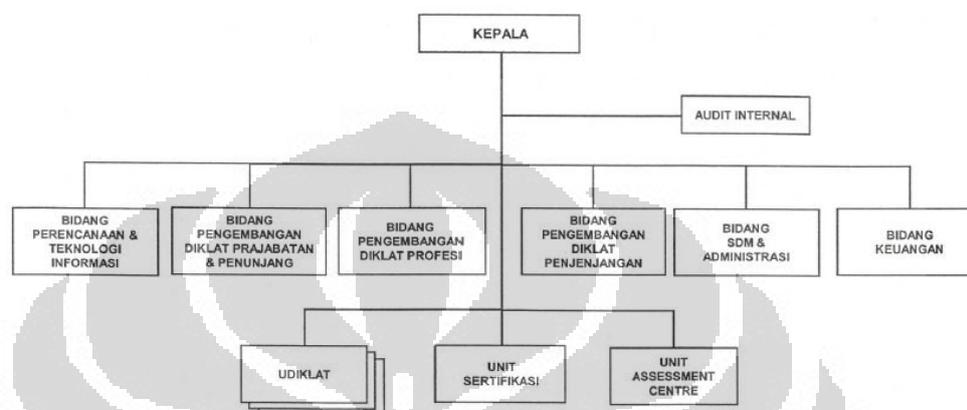
Sikap anggota Perusahaan untuk selalu berani mempertanyakan kembali sistem dan praktek pembangunan, manajemen dan operasi, serta berusaha menguasai perkembangan ilmu dan teknologi mutakhir demi pembaruan Perusahaan secara berkelanjutan.

4.3 Struktur Organisasi

Berdasarkan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) nomor : 295.K/DIR/2010 tanggal 25 Mei 2010, tentang Organisasi PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan, PLN Pusdiklat dipimpin oleh

Universitas Indonesia

seorang Kepala yang membawahi bidang-bidang dan unit pelaksana. Pada kantor induk, setiap bidang dipimpin oleh Manajer Senior, namun untuk Audit Internal dipimpin oleh Kepala Audit Internal. Sedangkan pada unit pelaksana dipimpin oleh seorang Manajer. Untuk lebih jelas, struktur organisasi PLN Pusdiklat dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.1 Bagan Susunan Organisasi PLN Pusdiklat

Sumber : Keputusan Direksi PT PLN (Persero) (2010)

4.4 Tugas Utama PLN Pusdiklat

Tugas-tugas utama yang diemban oleh PLN Pusdiklat, berdasarkan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) nomor ; 295.K/DIR/2010 tanggal 25 Mei 2010, tentang Organisasi PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan, adalah sebagai berikut :

- a. Merencanakan dan mengelola pengembangan Pusdiklat sesuai kebutuhan perusahaan,
- b. Mengelola dan mengembangkan program pendidikan dan pelatihan secara maju dan berteknologi tepat guna dalam rangka mendukung implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDMBK),

- c. Mengelola dan mengembangkan *assessment* dan pemetaan kompetensi pegawai perseroan dalam rangka mendukung implementasi MSDMBK,
- d. Mengelola sarana, fasilitas, *database*, *e-learning*, dan sertifikasi kompetensi pegawai dalam program pendidikan dan pelatihan pegawai perseroan.

4.5 Kegiatan Operasional

Kegiatan utama PT PLN (Persero) Pusdiklat adalah sebagai penyelenggara diklat, *assessment centre* dan sertifikasi kompetensi pegawai. Saat ini PLN Pusdiklat membawahi 12 unit operasional yang terbagi atas :

- 10 Unit Pendidikan dan Pelatihan (Udiklat) yang bertanggung jawab sebagai penyelenggara pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi seluruh pegawai PLN.
- Unit *Assessment Center* merupakan unit yang bertanggung jawab melaksanakan *assessment soft competency personel* untuk kebutuhan pengembangan kepemimpinan dan rekrutmen pegawai baru.
- Unit Sertifikasi merupakan unit yang bertanggung jawab melaksanakan sertifikasi kompetensi pegawai. Ruang lingkup sertifikasi kompetensi, yaitu pada bidang pembangkit, transmisi, distribusi, niaga dan bidang penunjang ketenagalistrikan lainnya. Pelaksanaan sertifikasi dilakukan melalui sistem ujian *online*, tes tertulis, wawancara dan observasi.

4.5.1 Jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Penyelenggaraan diklat dilakukan dalam rangka membangun, meningkatkan dan memelihara kompetensi pegawai, serta internalisasi

Universitas Indonesia

nilai-nilai perseroan yang disesuaikan dengan kebutuhan diklat. Terkait dengan kebutuhan diklat bagi pegawai, terdapat 5 (lima) jenis diklat, antara lain:

- a. **Diklat Seleksi Pegawai Baru** merupakan diklat yang diberikan kepada para calon pegawai baru dan sebagai proses rekrutmen untuk dapat diangkat menjadi pegawai baru. Diklat seleksi pegawai baru, terdiri atas (1) diklat prajabatan (SMK, D3/S1); (2) diklat kerjasama operasi (Co-Op); (3) program kerjasama dengan Lembaga Pendidikan Tinggi.

Pada diklat prajabatan, proses dimulai dari kegiatan rekrutmen yang terdiri dari serangkaian tes, mulai dari *general aptitude test* (GAT), psikotes, tes kesehatan dan wawancara. Setelah dinyatakan lolos rekrutmen, peserta diklat akan menjalani tahap selanjutnya, yaitu diklat prajabatan. Adapun rangkaian diklat prajabatan yang dilaksanakan selama 3 – 6 bulan terdiri atas :

- Kesamaptaan, merupakan awal dari kegiatan diklat prajabatan yang bertujuan untuk pembinaan fisik dan mental bagi peserta diklat, yang bekerja sama dengan lembaga pemerintah seperti Kepolisian dan Kopassus.
- Pengenalan perusahaan, pada tahap ini para peserta diklat akan diberikan gambaran umum tentang perusahaan dan kegiatan utamanya.
- Pembidangan, merupakan tahapan dari diklat prajabatan yang bertujuan untuk membekali peserta diklat tentang proses bisnis perusahaan yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan peserta diklat. Hal ini dilakukan agar peserta diklat mampu melaksanakan praktek bekerja dengan baik.
- *On the job training* (OJT), tahap akhir dari rangkaian diklat prajabatan. Pada tahap ini peserta diklat/siswa tersebar di unit

Universitas Indonesia

operasional di seluruh Indonesia untuk melaksanakan praktek bekerja. Di akhir pelaksanaan OJT, siswa OJT diminta untuk membuat telaah staf yang nantinya dipaparkan kepada manajemen. Telaah staf berisi tentang usulan perbaikan sistem yang ada maupun usulan sistem baru untuk menunjang/membantu kegiatan operasional. Pada tahapan ini dilakukan penilaian terhadap *soft competency* dan *hard competency* siswa OJT sebanyak 3 kali selama pelaksanaan OJT.

Pada tahun 2009 diklat prajabatan mulai menerapkan sistem gugur di setiap tahapan. Bagi peserta diklat prajabatan yang gugur tidak dapat melanjutkan ke tahapan berikutnya. Berdasarkan data selama 2 tahun terakhir (2009 – 2011) persentase peserta diklat prajabatan yang gugur sangat kecil (kurang dari 1%), serta penyebab gugurnya peserta diklat dikarenakan alasan kesehatan dan sikap/perilaku (*attitude*). Salah satu contoh perilaku gugurnya siswa OJT, seperti menerima pemberian dari pihak luar yang dianggap sebagai pelanggaran terhadap integritas pada perusahaan. Sedangkan peserta diklat yang dinyatakan lulus diklat prajabatan, selanjutnya akan diangkat menjadi pegawai tetap PT PLN (Persero). Para pegawai baru tersebut diwajibkan untuk menandatangani kontrak ikatan dinas selama 5 tahun. Apabila sebelum 5 tahun pegawai bersangkutan mengundurkan diri, akan dikenakan penalti. Periode waktu 5 tahun dinilai cukup untuk menanamkan nilai-nilai perusahaan bagi pegawai baru agar selaras dengan nilai-nilai dalam diri pegawai itu sendiri. Oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan di setiap tahapan diklat seleksi pegawai baru untuk dapat menanamkan nilai-nilai perusahaan dan menjadi teladan bagi pegawai baru, sehingga dapat memunculkan keterikatan pegawai.

- b. **Diklat Profesi** merupakan diklat yang diselenggarakan dalam rangka mendukung sistem pembinaan kompetensi (khususnya kompetensi bidang), pengembangan karir dan pengelolaan talenta sumber daya

manusia (SDM), yang disesuaikan dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ), baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional.

- c. **Diklat Penjenjangan** adalah diklat yang dilaksanakan untuk merealisasikan kebutuhan kompetensi inti dan kompetensi peran (*soft competency*) dan kompetensi bidang (*hard competency*) yang dipersyaratkan dalam Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ). Diklat penjenjangan terdiri atas, (1) *Executive Education* yang diperuntukkan bagi pegawai struktural dan (2) *Strategic Specialist Education* untuk pegawai fungsional.
- d. **Diklat Penunjang** merupakan diklat untuk menambah dan memperkaya kompetensi yang dipersyaratkan dalam Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ). Diklat penunjang dapat dilakukan melalui, pendidikan formal, workshop/lokakarya/seminar dan pengelolaan pengetahuan.
- e. **Diklat Pembekalan Masa Purna Bakti** adalah diklat yang bertujuan untuk memberikan pembekalan dalam menghadapi masa pensiun.

BAB 5

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Profil Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, berikut akan disajikan analisis profil responden pada penelitian ini, yang juga merupakan pegawai PLN Pusdiklat.

Tabel 5.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Perempuan	82	39,8%
Laki-laki	124	60,2%

Sumber : Hasil SPSS

Dari tabel 5.1 dapat diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini berjenis kelamin laki-laki sebesar 60,2%, sedangkan responden wanita sebesar 39,8%.

Tabel 5.2 Usia Responden

Usia (tahun)	Jumlah	Persentase
< 25	34	16,5%
25 – 34	56	27,2%
35 – 44	30	14,6%
45 – 54	75	36,4%
≥ 54	11	5,3%

Sumber : Hasil SPSS

Berdasarkan hasil pengolahan data responden, diperoleh responden terbanyak berusia 45 – 54 tahun (36,4%). Berturut-turut responden usia 25 – 34 tahun (27,2%), usia < 25 tahun (16,5%), usia 35 – 44 tahun (14,6%) dan responden dengan persentase terkecil yaitu responden usia ≥ 54 tahun.

Tabel 5.3 Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
< SMA	5	2,4%
SMA	44	21,4%
Diploma	30	14,6%
S1	108	52,4%
S2	19	9,2%

Sumber : Hasil SPSS

Dari tabel 5.3, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1, dengan persentase sebesar 52,4%. Apabila dikaitkan dengan usia responden, terlihat bahwa jumlah pegawai pada *range* usia pegawai < 25 – 34 tahun kurang lebih sama dengan pegawai yang memiliki tingkat pendidikan S1. Hal ini dikarenakan selama enam tahun terakhir perusahaan melakukan rekrutmen bagi lulusan S1/D3 secara besar-besaran dan pegawai berusia < 25 – 34 tahun adalah pegawai hasil dari rekrutmen tersebut.

Tabel 5.4 Posisi Jabatan Responden

Posisi Jabatan	Jumlah	Persentase
Staf	163	79,1%
Supervisor	6	2,9%
Manajemen Dasar	20	9,7%
Manajemen Menengah	16	7,8%
Manajemen Atas	1	0,5%

Sumber : Hasil SPSS yang diolah lagi

Dari 206 pegawai yang menjadi responden pada penelitian ini, mayoritas adalah pegawai dengan posisi jabatan sebagai staf, yaitu sebesar 79,1%. Sedangkan responden manajemen dasar, terdiri dari posisi jabatan Deputi Manajer Kantor Induk dan Deputi Manajer Unit Pelaksana. Responden manajemen menengah, terdiri atas responden dengan posisi jabatan sebagai Manajer Kantor Induk dan Manajer Unit Pelaksana.

Tabel 5.5 Bidang Pekerjaan Responden

Bidang Pekerjaan	Jumlah	Persentase
Diklat Profesi	28	13,6%
Diklat Prajabatan	16	7,8%
Diklat Penjurangan	10	4,9%
Perencanaan & TI	12	5,8%
SDM & Administrasi	25	12,1%
Keuangan	44	21,4%
Penyelenggara Diklat	35	17,0%
Sertifikasi Diklat	11	5,3%
Administrasi & keuangan	11	5,3%
Assessment	4	1,9%
Sertifikasi	1	0,5%
Lainnya (fungsional ahli)	9	4,4%

Sumber : Hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.5 setengah dari total responden dengan bidang pekerjaan yang merupakan bagian dari bisnis inti PLN Pusdiklat, yaitu sebesar 54,4%. Bidang pekerjaan tersebut, terdiri dari bidang diklat profesi (13,6%), diklat prajabatan (7,8%), diklat penjurangan (4,9%), perencanaan dan teknologi informasi (5,8%), penyelenggara diklat (17%) dan sertifikasi diklat (5,3%). Sedangkan 45,6% responden lainnya berada pada bidang pekerjaan pendukung bisnis inti PLN Pusdiklat, seperti bidang SDM dan administrasi, keuangan, sertifikasi, assessment, serta bidang lainnya (fungsional ahli).

Pada tabel 5.6 disajikan profil masa kerja responden, yang didominasi oleh pegawai baru dengan masa kerja 1 – 2 tahun (33%). Jumlah responden terbesar kedua, yaitu pegawai dengan masa kerja >25 – 30 tahun. Hasil tersebut memiliki kesesuaian dengan profil usia responden, dengan perincian sebagai berikut :

- Persentase responden berusia < 25 tahun (16,5%) dan responden usia 25 – 34 tahun (27,2%), menunjukkan hasil kurang lebih sama dengan persentase masa kerja pegawai 1 – 2 tahun (33%) dan masa kerja >2 – 5 tahun (8,3%).

Universitas Indonesia

- Persentase responden berusia 45 – 54 tahun (36,4%) dan usia \geq 54 tahun (5,3%) kurang lebih sama dengan persentase masa kerja pegawai >20 – 25 tahun (6,8%), masa kerja >25 – 30 tahun (22,3%) dan masa kerja >30 tahun (7,3%).

Tabel 5.6 Masa Kerja Responden di perusahaan

Masa Kerja (tahun)	Jumlah	Persentase
1 – 2	68	33%
>2 – 5	17	8,3%
>5 – 10	8	3,9%
>10 – 15	6	2,9%
>15 – 20	32	15,5%
>20 – 25	14	6,8%
>25 – 30	46	22,3%
>30	15	7,3%

Sumber : Hasil SPSS

Setelah mengetahui profil responden terkait lamanya masa kerja di perusahaan, tabel 5.7 memuat tentang masa kerja responden pada posisi jabatan saat ini. Dari hasil pengolahan data, diperoleh informasi bahwa lamanya responden menduduki posisi jabatan saat ini, mayoritas selama 1 – 2 tahun, sebesar 58,7%. Kondisi tersebut terjadi karena dalam kurun waktu tahun 2008 sampai dengan 2010, terjadi dua kali perubahan struktur organisasi, sehingga menyebabkan adanya rotasi dan mutasi pegawai di lingkungan PLN Pusdiklat.

Tabel 5.7 Masa Kerja Responden pada Posisi Jabatan

Masa Kerja (tahun)	Jumlah	Persentase
1 – 2	121	58,7%
>2 – 5	45	21,8%
>5 – 10	16	7,8%
>10 – 15	7	3,4%
>15 – 20	6	2,9%
>20 – 25	5	2,4%
>25 – 30	6	2,9%

Sumber : Hasil SPSS

Universitas Indonesia

5.2 Analisis *Employee Engagement* pada PLN Pusdiklat

Pada tahapan ini merupakan tahapan analisis untuk mengetahui adanya keterikatan pegawai. Dari hasil pengolahan data, diperoleh nilai *mean* variabel EE (*employee engagement*) dan semua dimensi EE menunjukkan nilai *mean* > 4,00 (tabel 5.8).

Tabel 5.8 Analisis *Employee Engagement*

Variabel / Dimensi	Nilai Mean
<i>Vigor</i>	4,29
<i>Dedication</i>	4,29
<i>Absorption</i>	4,01
<i>Employee engagement</i>	4,20

Sumber : Hasil SPSS

Nilai *mean* tersebut melebihi 3,5 yang merupakan nilai tengah dari skala 1 – 6, yang digunakan di dalam kuesioner. Dapat disimpulkan bahwa sudah ada/sudah terbentuk keterikatan pegawai (*employee engagement*) di lingkungan PLN Pusdiklat, yang ditunjukkan dari nilai *mean* yang tinggi pada dimensi-dimensi dan variabel EE.

5.3 Analisis Kepemimpinan pada PLN Pusdiklat

Pada tabel 5.9 nilai *mean* pada dimensi variabel kepemimpinan transformasional berada di atas skala 3, dengan *range* nilai *mean* 3,05 – 3,42. Sedangkan nilai *mean* dimensi-dimensi dari kepemimpinan transaksional berada di *range* nilai 2,20 – 3,29. *Range* nilai *mean* pada variabel kepemimpinan terbagi atas (1) kategori rendah, nilai *mean* = 1,00 – 2,33; (2) kategori sedang, nilai *mean* = 2,34 – 3,67; (3) kategori tinggi, nilai *mean* = 3,68 – 5,00.

Dari hasil pengolahan data, bisa dikatakan bahwa pemimpin (atasan) di lingkungan PLN Pusdiklat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional maupun *laissez-faire*. Seluruh dimensi

Universitas Indonesia

kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai *mean* sedang. Sedangkan dimensi kepemimpinan transaksional di lingkungan PLN Pusdiklat menunjukkan nilai *mean* sedang untuk dimensi *contingent reward* dan *management by exception (active)* dan dimensi *management by exception (passive)* menunjukkan nilai *mean* rendah. Pada dimensi kepemimpinan *laissez-faire* menunjukkan nilai *mean* rendah.

Tabel 5.9 Analisis Kepemimpinan

Variabel / Dimensi	Nilai Mean
Transformasional	3,21
<i>a. Idealized influenced attributed</i>	3,15
<i>b. Idealized influenced behavior</i>	3,42
<i>c. Inspirational motivation</i>	3,36
<i>d. Intellectual stimulation</i>	3,09
<i>e. Individualized consideration</i>	3,05
Transaksional	2,88
<i>f. Contingent reward</i>	3,13
<i>g. Management by exception (passive)</i>	2,22
<i>h. Management by exception (active)</i>	3,29
<i>Laissez-Faire</i>	2,28

Sumber : Hasil SPSS

5.4 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement* pada PLN Pusdiklat

Berdasarkan tabel 5.10, diperoleh nilai R^2 sebesar 0,237 yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 23,7% terhadap *employee engagement*, sedangkan 76,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam penelitian ini. Dari tabel 5.10 diketahui, variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kepemimpinan *laissez-faire* signifikan terhadap variabel EE. Sedangkan variabel kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap variabel EE yang ditunjukkan oleh nilai signifikansinya 0,064 dan lebih besar dari nilai probabilitas 0,05.

Universitas Indonesia

Tabel 5.10 Analisis Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement*

Indp. Var	Depd. Var	R²	Beta	Sig
	EE	0,237		
Transaksional			-0,17	0,064
Transformasional			0,70	0,000
Laissez-Faire			0,26	0,001

Sumber : Hasil SPSS

Dapat disimpulkan, bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire* berpengaruh terhadap variabel EE (nilai signifikansi keduanya $< 0,05$) dan menunjukkan hubungan searah (nilai beta positif). Artinya adalah semakin sering pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire*, maka semakin meningkatnya keterikatan pegawai.

5.5 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement*

Tabel 5.11 menampilkan hasil analisis dimensi-dimensi variabel kepemimpinan terhadap variabel EE. Dari tabel tersebut, diketahui nilai R² sebesar 0,264, artinya dimensi variabel kepemimpinan secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 26,4% terhadap variabel EE, sedangkan 73,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam penelitian ini. Berdasarkan tabel 5.11 diketahui, di antara 9 dimensi dari variabel kepemimpinan, hanya 2 dimensi yang signifikan terhadap variabel EE. Dimensi tersebut, yaitu dimensi *inspirational motivation* dan *laissez-faire*, dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 dan 0,008.

Dapat disimpulkan, bahwa dimensi *inspirational motivation* dari variabel kepemimpinan transformasional dan dimensi *laissez-faire* berpengaruh terhadap variabel EE (nilai signifikansi keduanya $< 0,05$) dan menunjukkan hubungan searah (nilai beta positif). Artinya adalah pemimpin yang memiliki komitmen, menunjukkan antusiasme dan optimis

Universitas Indonesia

dalam mencapai tujuan organisasi, serta dengan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengambil keputusan, akan semakin meningkatkan keterikatan pegawai.

Kepemimpinan *Laissez-faire* sebagai gaya kepemimpinan yang menunjukkan tidak adanya kepemimpinan atau menghindari tanggung jawab sebagai pemimpin, bisa diterapkan untuk kondisi mayoritas responden (>50%) berlatar belakang pendidikan S1 dan S2 yang dinilai kompeten dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan pengawasan minimal dari atasan. Gaya kepemimpinan tersebut memungkinkan adanya kebebasan penuh bagi tim/kelompok kerja untuk pengambilan keputusan, tanpa campur tangan pemimpin (Victor, 2010) dan cocok digunakan dalam kondisi lingkungan kerja yang pegawainya sudah kompeten, sehingga mengerti bagaimana menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Frischer, 2006). Dalam hal ini kepemimpinan *laissez-faire* dapat dilakukan ketika pegawai sudah kompeten dan dinilai bisa dilepas untuk menyelesaikan pekerjaannya untuk meningkatkan keterikatan pegawai.

Tabel 5.11 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement*

Indp. Var	Depd. Var	R ²	Beta	Sig
Inspirational motivation	EE	0,264	0,48	0,002
Laissez-Faire			0,25	0,008

Sumber : Hasil SPSS

5.6 Analisis Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement* (*Vigor*)

Tabel 5.12 menampilkan hasil analisis variabel kepemimpinan terhadap dimensi *vigor* dari variabel EE. Dari tabel tersebut, diketahui nilai R² yang diperoleh sebesar 0,242, artinya variabel kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 24,2% terhadap dimensi *vigor*, sedangkan

75,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam penelitian ini.

Dapat disimpulkan, bahwa variabel kepemimpinan transformasional, transaksional maupun *laissez-faire*, secara bersama-sama berpengaruh terhadap dimensi *vigor*. Hal ini dibuktikan dari hasil pengolahan data didapatkan nilai signifikansi ketiga variabel kepemimpinan kurang dari 0,05 dan menunjukkan hubungan searah (nilai beta positif) untuk variabel kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire*. Sedangkan variabel kepemimpinan transaksional menunjukkan hubungan terbalik (nilai beta negatif). Artinya pemimpin yang lebih sering menerapkan transformasional dan *laissez-faire*, serta mengurangi gaya kepemimpinan transaksional, akan mendorong perilaku pegawai untuk lebih bersemangat dan memiliki kemauan bekerja.

Tabel 5.12 Analisis Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement (Vigor)*

Indp. Var	Depd. Var	R ²	Beta	Sig
Transaksional	EE : Vigor	0,242	-0,23	0,009
Transformasional			0,75	0,000
Laissez-Faire			0,27	0,001

Sumber : Hasil SPSS

5.7 Analisis Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement (Dedication)*

Berdasarkan tabel 5.13 diperoleh hasil analisis variabel kepemimpinan terhadap dimensi *dedication* dari variabel EE. Dari tabel tersebut, diketahui nilai R² yang diperoleh sebesar 0,218, artinya variabel kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 21,8% terhadap dimensi *dedication*, sedangkan 78,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam penelitian ini.

Dari tabel 5.13 bisa disimpulkan, bahwa variabel kepemimpinan transformasional, transaksional maupun *laissez-faire*, bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap dimensi *dedication*. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi ketiga variabel kepemimpinan kurang dari 0,05. Sedangkan dari ketiga variabel tersebut, hanya variabel kepemimpinan transaksional menunjukkan hubungan terbalik (nilai beta negatif) terhadap dimensi *dedication*. Dengan lebih menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire*, serta mengurangi penerapan gaya kepemimpinan transaksional, dapat meningkatkan dedikasi/pengabdian para pegawai.

Tabel 5.13 Analisis Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement (Dedication)*

Indp. Var	Depd. Var	R ²	Beta	Sig
	EE : Dedication	0,218		
Transaksional			-0,18	0,044
Transformasional			0,68	0,000
Laissez-Faire			0,22	0,008

Sumber : Hasil SPSS

5.8 Analisis Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement (Absorption)*

Pada tabel 5.14 menunjukkan hasil analisis variabel kepemimpinan terhadap dimensi *absorption* dari variabel EE. Dari tabel tersebut, diketahui nilai R² yang diperoleh sebesar 0,191, artinya variabel kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 19,1% terhadap dimensi *absorption*, sedangkan 80,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam penelitian ini.

Tabel 5.14 Analisis Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement (Absorption)*

Indp. Var	Depd. Var	R ²	Beta	Sig
Transaksional	EE : Absorption	0,191	-0,05	0,589
Transformasional			0,57	0,000
Laissez-Faire			0,26	0,003

Sumber : Hasil SPSS

Dari tabel 5.14 variabel kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire*, bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap dimensi *absorption* dan menunjukkan hubungan searah (nilai beta positif). Sedangkan variabel kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap dimensi *absorption*. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi variabel kepemimpinan transaksional 0,589 lebih dari nilai $\alpha = 0,05$, serta nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire* sebesar 0,000 dan 0,003 < 0,05. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire*, pemimpin dapat mendorong pegawainya untuk lebih menikmati pekerjaannya dan berkonsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5.9 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement (Vigor)*

Tabel 5.15 menampilkan hasil analisis dimensi-dimensi variabel kepemimpinan terhadap dimensi *vigor* dari variabel EE. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai R² sebesar 0,282, artinya dimensi variabel kepemimpinan secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 28,2% terhadap dimensi *vigor* dari variabel EE, sedangkan 71,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam penelitian ini. Berdasarkan tabel 5.15 diketahui, di antara 9 dimensi dari variabel kepemimpinan, hanya 2 dimensi yang signifikan terhadap variabel EE, yaitu dimensi *inspirational motivation* dan *laissez-faire*, dengan nilai

signifikansi sebesar 0,000 dan 0,002. Dimensi yang paling berpengaruh, yaitu dimensi *inspirational motivation* ($\beta = 0,58$).

Dari hasil tersebut, bahwa dimensi *inspirational motivation* dari variabel kepemimpinan transformasional dan dimensi *laissez-faire* berpengaruh terhadap dimensi *vigor* (nilai signifikansi keduanya $< 0,05$) dan menunjukkan hubungan searah (nilai beta positif). Hal tersebut berarti, pemimpin yang memiliki komitmen, menunjukkan antusiasme dan optimis dalam mencapai tujuan organisasi, serta dengan memberikan kebebasan pegawai dalam pengambilan keputusan, akan semakin meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja.

Tabel 5.15 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement (Vigor)*

Indp. Var	Depd. Var	R ²	Beta	Sig
Inspirational motivation	EE : Vigor	0,282	0,58	0,000
Laissez-Faire			0,29	0,002

Sumber : Hasil SPSS

5.10 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement (Dedication)*

Tabel 5.16 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement (Dedication)*

Indp. Var	Depd. Var	R ²	Beta	Sig
Inspirational motivation	EE : Dedication	0,239	0,39	0,014
Laissez-Faire			0,19	0,048

Sumber : Hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.16 diketahui nilai R² sebesar 0,239, artinya 23,9% dari variasi dimensi *dedication* pada variabel EE dapat dijelaskan

oleh dimensi variabel kepemimpinan, sedangkan 76,1% sisanya dipengaruhi oleh sebab-sebab yang lain. Dari tabel 5.16 diketahui, diantara 9 dimensi dari variabel kepemimpinan, hanya dimensi *inspirational motivation* dan *laissez-faire*, signifikan berpengaruh terhadap dimensi *dedication* dengan nilai signifikansi sebesar 0,014 dan 0,048. Dimensi *inspirational motivation* dan *laissez-faire*, juga menunjukkan hubungan searah (nilai beta positif).

Dapat disimpulkan, bahwa pemimpin yang memiliki komitmen, menunjukkan antusiasme dan optimis dalam mencapai tujuan organisasi, serta dengan memberikan kebebasan pegawai dalam pengambilan keputusan, akan semakin meningkatkan dedikasi/keterlibatan pegawai kepada organisasi/perusahaan.

5.11 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement (Absorption)*

Pada tabel 5.17 diketahui nilai R^2 sebesar 0,213, artinya 21,3% dari variasi dimensi *absorption* pada variabel EE dapat dijelaskan oleh dimensi variabel kepemimpinan, sedangkan 78,7% sisanya dipengaruhi oleh sebab lainnya. Dari tabel 5.17 diketahui, hanya dimensi *inspirational motivation* dan *laissez-faire*, signifikan berpengaruh terhadap dimensi *absorption* dengan nilai signifikansi sebesar 0,011 dan 0,013. Kedua dimensi tersebut menunjukkan hubungan searah (nilai beta positif). Dimensi dari variabel kepemimpinan yang paling mempengaruhi adalah dimensi *inspirational motivation* ($\beta = 0,41$).

Tabel 5.17 Analisis Dimensi Kepemimpinan Terhadap Dimensi *Employee Engagement (Absorption)*

Indp. Var	Depd. Var	R^2	Beta	Sig
Inspirational motivation	EE : Absorption	0,213	0,41	0,011
Laissez-Faire			0,24	0,013

Sumber : Hasil SPSS

Dapat disimpulkan, bahwa pemimpin yang memiliki komitmen, menunjukkan antusiasme dan optimis dalam mencapai tujuan organisasi, serta dengan memberikan kebebasan pegawai dalam pengambilan keputusan, dapat mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi/perusahaan.

5.12 Diskusi

Dari hasil analisis yang dilakukan terkait dengan keterikatan pegawai, ditemukan bahwa di lingkungan PLN Pusdiklat sudah ada atau sudah terbentuk keterikatan pegawai. Di antara dimensi variabel EE, diketahui bahwa dimensi *vigor* dan *dedication* menunjukkan nilai *mean* yang tinggi, yaitu sebesar 4,29. Selanjutnya diikuti oleh dimensi *absorption* dengan nilai *mean* = 4,01. Hal ini mengimplikasikan bahwa pegawai memiliki semangat dan energi tinggi dalam bekerja (*vigor*), menunjukkan antusiasme, menginspirasi dan merasa bangga (*dedication*), serta berkonsentrasi dan menikmati pekerjaannya (*absorption*).

Nilai *mean* yang tinggi pada variabel EE dan dimensi-dimensinya, jika dikaitkan dengan jumlah responden terbanyak adalah pegawai yang memiliki masa kerja 1 – 5 tahun (41,3%). Keterikatan pada pegawai baru dinilai sudah mulai terbentuk pada saat mengikuti diklat prajabatan, mulai dari tahap pembinaan fisik dan mental sampai tahap *on the job training*. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya kepemimpinan dari para *trainer/instruktur* yang ikut berperan dalam menumbuhkan keterikatan bagi pegawai baru, dengan menjadi teladan/*role model* bagi para pegawai baru. Selain itu ketatnya proses seleksi di setiap tahapan diklat prajabatan, telah menumbuhkan kebanggaan bagi pegawai baru yang mampu melewati semua tahapan diklat tersebut, serta adanya tanggung jawab dan peran mentor dari atasan dapat menumbuhkan rasa aman dalam diri pegawai. Perasaan aman dan bangga yang dirasakan oleh pegawai mendorong munculnya keterikatan pegawai pada pekerjaannya (*work engagement*)

yang menimbulkan keterikatan pribadi (*personal engagement*), sehingga pada akhirnya terbentuk *employee engagement*.

Selain itu munculnya motivasi dari diri sendiri untuk berkontribusi dan mengabdikan dirinya bagi perusahaan dalam meningkatkan keterikatan pegawai. Hal tersebut didukung dengan komentar pegawai dalam kuesioner, yaitu sebagai berikut :

“Saya bertanggungjawab atas segala tugas di perusahaan tempat saya bekerja. Saya yakin segala yang saya kerjakan manfaatnya bukan hanya untuk perusahaan saja, tapi untuk saya sendiri dan seluruh anggota perusahaan ini.”

“Untuk pegawai baru cukup terikat, hal tersebut karena adanya ikatan dinas minimal 5 tahun.”

Kondisi tersebut sesuai dengan konsep *engagement* dari *Development Dimensions International* (2004), bahwa seorang pegawai yang terikat akan menunjukkan dukungannya terhadap tujuan organisasi, kemauan untuk bekerja keras, rasa memiliki dan menunjukkan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Hal ini juga sejalan dengan konsep *Hewitt* (2011), bahwa pegawai yang terikat secara konsisten menunjukkan perilaku-perilaku, yaitu berbicara hal-hal positif tentang organisasi (*say*), memiliki keinginan menjadi bagian dari organisasi (*stay*), memanfaatkan tenaga dan pikirannya untuk berkontribusi bagi keberhasilan organisasi (*strive*).

Tidak hanya itu saja, adanya target kinerja masing-masing pegawai yang dituangkan ke dalam *key performance indicator* (KPI), juga dapat meningkatkan keterikatan pegawai. Pegawai yang mampu menyelesaikan target pekerjaannya dengan baik merupakan pegawai yang memiliki kemauan bekerja, antusias dan bangga akan pekerjaannya, serta berkonsentrasi pada pekerjaannya, yang dapat mendorong terciptanya keterikatan personal. Dengan adanya keterikatan personal inilah akan mendorong munculnya keterikatan pegawai (Kahn, 1990). Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan mempengaruhi karyawan dalam

Universitas Indonesia

menyelesaikan pekerjaannya dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2004 dalam Margaretha dan Saragih, 2008).

Berdasarkan pengujian variabel kepemimpinan beserta seluruh dimensinya, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan PLN Pusdiklat merupakan kombinasi dari gaya kepemimpinan transformasional, transaksional maupun gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *mean* sedang pada seluruh dimensi kepemimpinan transformasional dan 2 dimensi kepemimpinan transaksional (*contingent reward* dan *management by exception active*). Sedangkan dimensi *management by exception passive* pada kepemimpinan transaksional dan dimensi *laissez-faire* menunjukkan nilai *mean* rendah. Pegawai PLN Pusdiklat mempersepsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di lingkungan kerjanya untuk meningkatkan *employee engagement* adalah gaya kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire*.

Berdasarkan tabel 5.18 analisis variabel kepemimpinan beserta seluruh dimensinya terhadap variabel EE dan semua dimensinya diketahui bahwa :

- a. Variabel kepemimpinan transaksional (TCL) tidak signifikan berpengaruh terhadap variabel EE dan dimensi *absorption*, akan tetapi signifikan berpengaruh negatif terhadap dimensi *vigor* dan *dedication*. Sedangkan dimensi-dimensi dari kepemimpinan transaksional tidak ada yang berpengaruh signifikan, baik terhadap variabel EE maupun terhadap dimensi-dimensi *vigor*, *dedication* dan *absorption*.
- b. Variabel kepemimpinan transformasional (TFL) dan *laissez-faire* (LF) signifikan berpengaruh terhadap variabel EE dan dimensi-dimensinya (*vigor*, *dedication* dan *absorption*). Akan tetapi hanya dimensi *inspirational motivation* dari variabel kepemimpinan transformasional yang secara signifikan berpengaruh terhadap

Universitas Indonesia

variabel EE dan dimensi-dimensinya (*vigor*, *dedication* dan *absorption*).

Tabel 5.18 Analisis Kepemimpinan dan Dimensinya Terhadap *Employee Engagement* dan Dimensinya

Depd. Var	Indp. Var	R ²	B	Sig	Dimensi Indp.Var	R ²	β	Sig
EE	TCL	0,237	-0,166	0,064	Inspi	0,264	0,480	0,002
	TFL		0,700	0,000	LF		0,253	0,008
	LF		0,262	0,001				
Vigor	TCL	0,242	-0,234	0,009	Inspi	0,282	0,580	0,000
	TFL		0,747	0,000	LF		0,290	0,002
	LF		0,273	0,001				
Dedication	TCL	0,218	-0,184	0,044	Inspi	0,239	0,385	0,014
	TFL		0,677	0,000	LF		0,190	0,048
	LF		0,219	0,008				
Absorption	TCL	0,191	-0,050	0,589	Inspi	0,213	0,405	0,011
	TFL		0,566	0,000	LF		0,243	0,013
	LF		0,255	0,003				

TCL : kepemimpinan transaksional; TFL : kepemimpinan transformasional; LF : laissez-faire; Inspi : dimensi inspirasional motivation; EE : employee engagement

Sumber : Hasil SPSS

Dari penjelasan pada butir (a) dapat diartikan bahwa dengan mengurangi gaya kepemimpinan yang menerapkan pemberian penghargaan dan hukuman yang ketat pada pegawainya, pemimpin dapat meningkatkan semangat kerja dan keterkaitan/dedikasi para pegawai terhadap pekerjaannya.

Kepemimpinan transaksional yang diterapkan di PLN Pusdiklat didasarkan pada penetapan target kinerja yang dituangkan ke dalam *key performance indicator* (KPI) dan dilakukan melalui sebuah sistem. Bentuk *reward* yang diberikan bagi pegawai yang mampu menyelesaikan target

kinerja adalah mendapatkan bonus dan kenaikan *grade*/peringkat pegawai berdasarkan kriteria talenta yang diperoleh. Sebaliknya, jika pegawai tidak mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka bentuk *punishment* yang diperoleh pegawai adalah penurunan kriteria talenta. Apabila selama 3 semester berturut-turut kriteria talenta yang diperoleh di bawah kriteria talenta yang dipersyaratkan, maka pegawai bersangkutan diminta untuk mengajukan pengunduran diri. Kondisi tersebut merupakan aturan yang mengikat pegawai dalam rangka memperbaiki penerapan sistem sumber daya manusia berbasis kompetensi dan memaksa pegawai agar bisa mencapai kinerja yang optimal. Untuk mencapai kinerja yang optimal perlu menetapkan target kerja secara tepat dan terukur, serta penetapan target kerja tersebut tidak mudah untuk dilakukan. Oleh karena itu apabila seorang atasan semakin menerapkan pemberian *reward* dan *punishment* yang ketat, maka dapat menurunkan semangat dan dedikasi pegawainya.

Sedangkan dimensi dari kepemimpinan transformasional yang secara signifikan berpengaruh terhadap keterikatan pegawai adalah *inspirational motivation*. Dimensi *inspirational motivation* merupakan dimensi yang menunjukkan perilaku pemimpin yang antusias, optimis, menciptakan suasana kerja yang berkomitmen mencapai tujuan dan visi organisasi. Selain itu pemimpin yang memiliki karakteristik inspirasi motivasi adalah pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan-harapan tinggi, fokus terhadap usaha/upaya dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana (Robbin & Judge, 2007). Semakin pemimpin mampu memberi optimisme kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, maka dapat meningkatkan kemauan/semangat kerja pegawai (*vigor*), meningkatkan kebanggaan pegawai (*dedication*) dan menikmati pekerjaannya (*absorption*), sehingga pada akhirnya akan meningkatkan keterikatan pegawai (*employee engagement*).

Umumnya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki korelasi negatif dengan keterikatan pegawai, karena menunjukkan perilaku pemimpin yang menghindar dari tanggung jawab, tidak memberikan arahan dan motivasi

Universitas Indonesia

bagi pegawai (Bass et al., 1997 dalam Barnett, 2003). Disebutkan pula bahwa kepemimpinan *laissez-faire* mengindikasikan kepemimpinan yang tidak efektif dalam suatu organisasi. Akan tetapi di lain pihak, kepemimpinan *laissez-faire* memungkinkan adanya kebebasan penuh bagi tim/kelompok kerja untuk pengambilan keputusan, tanpa campur tangan pemimpin itu sendiri (Victor, 2010). Apabila pegawainya sudah kompeten dan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, sehingga mengerti bagaimana menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Frischer, 2006). Hal ini dapat mendorong munculnya perasaan keterlibatan (*involvement*) pegawai, yang nantinya mengarah pada terciptanya keterikatan pegawai.

Berdasarkan demografi bidang pekerjaan responden, diketahui 54,4% bidang pekerjaan responden menangani bisnis inti (*core business*) di PLN Pusdiklat. Bidang pekerjaan bisnis inti terdiri dari, diklat profesi (13,6%), diklat penjenjangan (4,9%), diklat prajabatan (7,8%), perencanaan dan TI (5,8%), penyelenggara diklat (17%), serta sertifikasi diklat (5,3%). Kegiatan bisnis inti dimulai dari identifikasi kebutuhan diklat, pembuatan desain diklat (membuat kurikulum, silabus dan materi), penyelenggaraan diklat (mulai dari pemanggilan peserta diklat sampai dengan pencetakan sertifikat) dan evaluasi diklat. Kegiatan bisnis inti tersebut telah dijelaskan secara rinci di dalam surat keputusan dan buku pedoman, sehingga setiap pegawai mengetahui dan dapat memahaminya dengan mudah. Selain itu pegawai bisa juga mengikuti pelatihan terkait dengan kegiatan bisnis inti PLN Pusdiklat, antara lain diklat perancangan dan pengembangan kurikulum pelatihan, penyusunan dan pengembangan materi serta metode pelatihan, pelatihan dan pengembangan, serta diklat manajemen pelatihan.

Pemimpin bisa mendelegasikan pekerjaan dan memberikan kebebasan kepada pegawai yang dinilai memiliki kemauan, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman, dalam memahami kegiatan bisnis inti PLN Pusdiklat sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan secara mandiri. Sebaliknya kepada pegawai yang dinilai belum cukup memiliki kemauan, kemampuan, pengalaman, maupun pengetahuan dalam memahami

Universitas Indonesia

kegiatan bisnis inti PLN Pusdiklat, maka diperlukan pemimpin yang mampu memberikan dorongan dan inspirasi, serta mampu berperan sebagai mentor.

Hasil yang sama juga terjadi pada penelitian Barnett et al. (2003), bahwa secara signifikan kepemimpinan *laissez-faire* yang diterapkan oleh kepala sekolah dari 52 sekolah sebagai obyek penelitian, memberikan pengaruh positif pada persepsi guru terhadap orientasi pencapaian. Pada penelitian tersebut, 74% dari responden adalah guru yang berkompeten dengan pengalaman mengajar lebih dari 11 tahun, memiliki masa kerja lebih 6 tahun (49,1% responden) dan memiliki pengalaman bekerja dengan kepala sekolah (atasan langsung) selama lebih dari 2 tahun (63,5%).

Dari penjabaran di atas, selain menerapkan gaya kepemimpinan yang menginspirasi pegawai, pemimpin di PLN Pusdiklat juga menerapkan gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan pegawai dalam mengambil keputusan. Dengan demikian pemimpin tersebut dapat meningkatkan semangat kerja, keterkaitan/dedikasi pegawai serta menumbuhkan keterikatan para pegawai terhadap pekerjaannya. Hal tersebut dilakukan oleh pemimpin dengan cara memberikan dorongan, inspirasi, fokus terhadap usaha/upaya dan mampu mengkomunikasikan harapan-harapan tinggi kepada para pegawai. Sebaliknya pemimpin yang tidak mampu memberikan dorongan dan inspirasi kepada pegawai, akan tetapi terlalu ikut campur di dalam kegiatan pekerjaan pegawai dapat mengurangi semangat dan antusiasme pegawai dalam bekerja, sehingga dapat mengurangi keterikatan pegawai.

Penelitian yang sama terkait dengan pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap *employee engagement* di Indonesia juga dilakukan oleh Kusuma (2011) di KSEI. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transaksional (dimensi *management by exception active* dan *management by exception passive*) dan transformasional (dimensi *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, *idealized influence behaviors*, dan *inspirational motivation*)

Universitas Indonesia

secara signifikan berpengaruh terhadap keterikatan pegawai. Terdapat perbedaan antara hasil penelitian di KSEI dengan penelitian di PLN Pusdiklat, terkait dengan penerapan gaya kepemimpinan. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan kegiatan/tugas utama organisasi. Fungsi utama KSEI sebagai penyedia jasa kustodian sentral dan penyelesaian transaksi efek, sedangkan PLN Pusdiklat memiliki tugas utama untuk merencanakan, mengelola dan mengembangkan program-program pendidikan dan pelatihan. Selain itu kegiatan operasional (SOP/prosedur) dan proses pengawasan di KSEI sudah dibakukan dalam suatu sistem, sedangkan di PLN Pusdiklat kegiatan operasionalnya selalu ada perbaikan terkait dengan tugas utamanya, seperti memperbarui materi-materi diklat, perbaikan metode diklat dan fasilitas diklat, agar selalu relevan dengan kondisi saat ini, kebutuhan dan tujuan perusahaan.

Adapun contoh nyata persepsi yang dirasakan oleh pegawai terhadap gaya kepemimpinan di lingkungan PLN Pusdiklat, yang diperoleh dari isian komentar responden, sebagai berikut :

“bersemangat dalam memajukan perusahaan, *open minded* kepada bawahan dan memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berekspresi dengan tetap mematuhi peraturan perusahaan yang berlaku”

“dengan pemantauan jarak dekat dan jauh, dan perhatian, kebersamaan, keterbukaan, itu akan memberikan kebebasan kepada kita untuk melangkah dalam pekerjaan, dengan rasa penuh tanggung jawab kepada Atasan dan Perusahaan”

“memberikan kebebasan dalam berkarya yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan individu”

Beberapa komentar yang disampaikan oleh responden tersebut, mendukung hasil analisis yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap keterikatan pegawai adalah dengan memberikan kebebasan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Namun para pegawai juga masih memerlukan adanya pemantauan dari pemimpinnya,

agar tetap berada dalam koridor atau sesuai dengan aturan dan nilai yang berlaku dalam perusahaan.

Berdasarkan komentar-komentar tersebut, gaya kepemimpinan yang dipersepsikan oleh pegawai di lingkungan PLN Pusdiklat terhadap para atasan langsungnya, sesuai dengan hasil pengujian yang telah dilakukan. Dengan kata lain hasil analisis pada penelitian ini merepresentasikan kondisi nyata dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin di PLN Pusdiklat.

5.13 Implikasi Manajerial

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional (dimensi *inspirational motivation*) dan *laissez-faire* berpengaruh signifikan terhadap keterikatan pegawai. Meskipun keterikatan pegawai di PLN Pusdiklat sudah terbentuk, kualitas keterikatan pegawai perlu terus ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengoptimalkan gaya kepemimpinan :
 - Transformasional : mendorong pegawai untuk melakukan terobosan/inovasi baru (dimensi *intellectual stimulation*), mampu mengkomunikasikan kepada pegawai tentang misi dan tujuan perusahaan (dimensi *idealized influence behavior*) dan bisa berperan sebagai mentor bagi pegawai (dimensi *individualized consideration*). Hal ini terkait dengan tugas utama PLN Pusdiklat sebagai pengelola dan pengembang program diklat.
 - Transaksional : memberikan pemantauan dan mengambil tindakan jika terjadi penyimpangan terhadap prosedur/aturan perusahaan (dimensi *management by exception active*), serta memberikan pujian atau teguran atas hasil pekerjaan pegawai (dimensi *contingent reward*).

- *Laissez-faire* : dapat diterapkan pada pegawai yang dinilai sudah kompeten dan memahami tugasnya, sehingga bisa dilepas untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Peran kepemimpinan dimulai saat diklat seleksi pegawai baru, yang ditunjukkan oleh *trainer*/instruktur (pada tahap kesamaptaan, pengenalan perusahaan dan pembedangan) dan mentor (pada tahap OJT). Dengan menjadi *role model* bagi para pegawai, *trainer* telah menanamkan nilai-nilai perusahaan, memberi motivasi dan inspirasi kepada pegawai yang akan mendorong terciptanya keterikatan pegawai. Selain itu ketatnya proses seleksi di setiap tahapan diklat prajabatan juga menumbuhkan kebanggaan (*dedication*) bagi pegawai baru yang mampu melewati semua tahapan diklat tersebut. Dengan demikian diklat seleksi pegawai baru memiliki peran penting dalam menumbuhkan keterikatan pegawai.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan penelitian yang dilakukan di PLN Pusdiklat, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Keterikatan pegawai di lingkungan PLN Pusdiklat sudah terbentuk keterikatan pegawai dengan nilai *mean* yang tinggi. Hal ini mengimplikasikan bahwa pegawai memiliki semangat dan energi tinggi dalam bekerja (*vigor*), serta menunjukkan antusiasme, menginspirasi dan rasa bangga (*dedication*). Diikuti dengan perilaku pegawai yang menikmati dan berkonsentrasi pada pekerjaannya (*absorption*).
- b. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan PLN Pusdiklat merupakan kombinasi dari gaya kepemimpinan transformasional, transaksional maupun gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *mean* sedang pada seluruh dimensi kepemimpinan transformasional, serta dimensi *contingent reward* dan *management by exception (active)* pada kepemimpinan transaksional. Sedangkan dimensi kepemimpinan transaksional *management by exception (passive)* dan dimensi kepemimpinan *laissez-faire* menunjukkan nilai *mean* rendah.
- c. Di lingkungan PLN Pusdiklat kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire* secara signifikan berpengaruh terhadap keterikatan pegawai. Sedangkan kepemimpinan transaksional secara signifikan berpengaruh negatif hanya pada dimensi *vigor* dan *dedication* pada variabel keterikatan pegawai. Hanya dimensi *inspirational motivation* (kepemimpinan transformasional) dan *laissez-faire* yang berpengaruh signifikan positif terhadap dimensi variabel *employee engagement*.

Artinya, pemimpin yang memiliki komitmen, menunjukkan antusiasme dan optimis dalam mencapai tujuan organisasi, serta memberi kebebasan kepada pegawai dalam mengambil keputusan akan meningkatkan keterikatan pegawai. Gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan dalam kondisi lingkungan kerja yang pegawainya sudah kompeten dan dinilai bisa dilepas untuk menyelesaikan pekerjaannya.

6.2 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini masih ada beberapa keterbatasan, antara lain :

- a. Penelitian ini hanya melakukan analisis kepemimpinan sebagai variabel bebasnya. Kepemimpinan hanya merupakan salah satu faktor pembentuk keterikatan pegawai.
- b. *Response rate* yang diperoleh pada penelitian ini hanya mencapai 59,03% dan belum mencakup target responden secara keseluruhan.
- c. Penelitian ini dilakukan di PLN Pusdiklat Kantor Induk dan Unit-unit pelaksanaanya yang belum dibedakan berdasarkan regional wilayah (Jawa dan luar Jawa), sehingga tidak dapat dilakukan perbandingan terkait gaya kepemimpinan antara wilayah Jawa dan luar Jawa.

6.3 Saran

Berdasarkan penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen dan untuk penelitian selanjutnya. Adapun saran bagi manajemen, yaitu :

- a. Pemimpin terutama yang menduduki posisi struktural tidak hanya mampu mengkomunikasikan tujuan-tujuan perusahaan, tetapi juga mampu berperan menjadi *mentor* yang bertanggung jawab terhadap pengembangan diri pegawai.

- b. Meskipun memberikan kebebasan pada pegawai (*laissez-faire*), namun sebaiknya tetap diimbangi dengan menerapkan dan meningkatkan peran kepemimpinan transaksional dan transformasional. Hal ini dilakukan dengan cara mengintervensi apabila ada hal-hal yang tidak sesuai dengan standar atau aturan-aturan perusahaan dan juga memberikan pemantauan kepada para pegawai yang dilakukan setiap 3 bulan (triwulan), sehingga dapat semakin meningkatkan keterikatan pegawai.
- c. Dalam rangka memelihara keterikatan pegawai selain menugaskan pegawai untuk mengikuti diklat, atasan juga melaksanakan program CMC (*coaching, mentoring* dan *counseling*) setiap saat yang dilaporkan secara berkala setiap 3 bulan (triwulan). Peran kepemimpinan seperti inilah yang diharapkan dapat mendorong dan memelihara keterikatan pegawai.

Sedangkan saran-saran untuk penelitian yang akan datang, sebagai berikut:

- a. Menambahkan variabel bebas yang merupakan faktor pembentuk *employee engagement*, misalnya budaya organisasi.
- b. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan di unit-unit operasional PT PLN (Persero) lainnya, sehingga bisa dibandingkan gaya kepemimpinan di antara unit PT PLN (Persero) atau dibandingkan berdasarkan wilayah Jawa/luar Jawa.
- c. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan terhadap lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya, baik sesama BUMN maupun lembaga swasta, sehingga bisa dibandingkan gaya kepemimpinan, terutama pada bidang pendidikan dan pelatihan.

DAFTAR REFERENSI

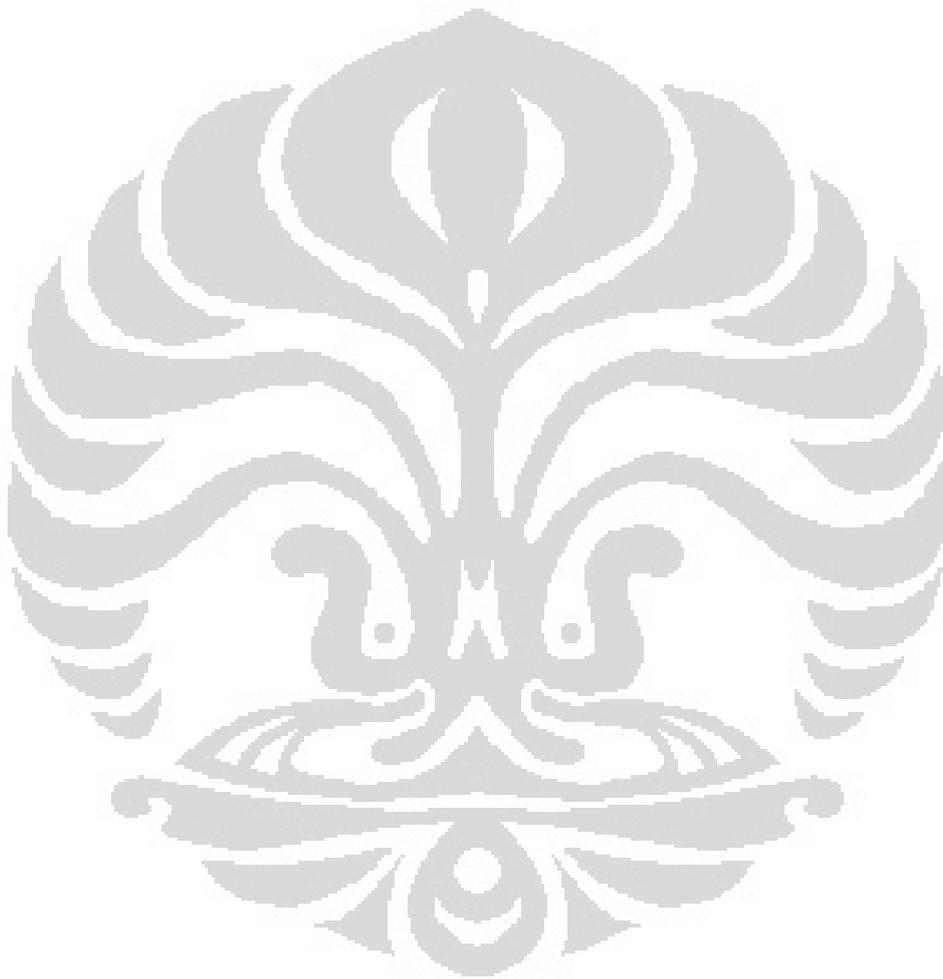
- Aon Hewitt's Best Employers Study. (2011). *What is employee engagement*.
December 12, 2011.
http://was2.hewitt.com/bestemployers/turkey/pages/emp_eng.htm
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Defining and measuring work engagement : Bringing clarity to the concept. In Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds). *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Barnett, A. M. (2003). *The impact of transformational leadership style of the school principal on school learning environments and selected teacher outcomes: A preliminary report*. December 16, 2011. University of Western Sydney Australia, Self Research Centre.
<http://www.aare.edu.au/03pap/bar03777.pdf>
- Barnett, A. M., Marsh, H. W., & Craven, R. G. (2005). *The fallacy of laissez-faire leadership: A multilevel analysis of the influence of leadership avoidance behaviors on aspects of school learning environment*. December 16, 2011. University of Western Sydney Australia, Self Research Centre.
<http://www.aare.edu.au/05pap/bar05352.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ)*.
October 8, 2011. <http://www.mindgarden.com/products/mlq.htm>
- Development Dimensions International, Inc. (2004). *Measuring employee engagement*. White paper (pp. 1-4).

- Frischer, J. (2006). Laissez-faire leadership versus empowering leadership in new product developing. *Management and Philosophy*, 1, 5-6. December 16, 2011. [http://vbn.aau.dk/files/18718540/Laissez-faire Leadership](http://vbn.aau.dk/files/18718540/Laissez-faire_Leadership)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 694-702.
- Keputusan Direksi PT PLN (Persero). (2010). No. 295.K/DIR/2010. *Organisasi PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kusuma, A. B. W. (2011). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap employee engagement studi kasus pada KSEI*. Tesis Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement : Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10 (1), 111-113.
- Malhotra, N. K. (2009). *Marketing research* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Margaretha, M., & Saragih, S. (2008, September). *Employee engagement: Upaya peningkatan kinerja organisasi*. Makalah dipresentasikan pada the 2nd national conference UKWMS Surabaya.
- McCann, J. (2008). Leadership in the apparel manufacturing environment: An analysis based on the multi-factor leadership questionnaire. *SAM Advanced Management Journal*. December 12, 2011. <http://www.thefreelibrary.com/Leadership+in+the+apparel+manufacturing+environment%3A+an+analysis...-a0191392423>

- Mehmood, Z. U., & Arif, M. I. (2011). Leadership and HRM: Evaluating new leadership styles for effective human resource management. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (15), 236-238. December 16, 2011. http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_15_August_2011/26.pdf
- Mercer (2011). *What's working*. December 12, 2011. <http://www.mercer.com/press-releases/1418665>
- Metzler, J. M. (2006). *The relationship between leadership styles and employee engagement*. A thesis of the Faculty of the Department of Psychology San Jose State University.
- PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (2011). *Company profile PT PLN (Persero) Pusdiklat*.
- PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (2011). *Rencana jangka panjang PT PLN (Persero) Pusdiklat 2011 – 2015*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). New Jersey: Pearson International Edition.
- Santoso, S. (2011). *Mastering SPSS versi 19*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale : Preliminary manual, version 1*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- Towers Perrin (2003). *Working today : Understanding what drives employee engagement*. December 12, 2011. http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf

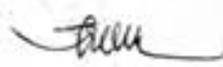
Vazirani, N. (2007). Employee engagement. *Working paper series*. SIES College of management studies, 5 (7), 3-9.

Victor, D. A. (2010). *Leadership styles and bases of power*. December 16, 2011. <http://www.referenceforbusiness.com/management/Int-Loc/Leadership-Styles-and-Bases-of-Power.html#b>



Lampiran 1

Surat Ijin Riset

 PT PLN (Persero) PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN		
Jalan Harsono RM No. 59 - Ragunan - Pasar Minggu Jakarta 12550 Telp. : (021) 7811292 Facsimile : (021) 7811294, 7811295, 7800832 Kotak Pos : 4082 / JKT Website : jandik@pln-jandik.co.id		
<hr/>		
Nomor	: 3304 /330/PUSDIKLAT/2011	31 Oktober 2011
Srt Sdr.	: 891/H2.F6.D1.MMJ/PDP/2011	
Lampiran	: -	
Perihal	: Izin Riset	
		Kepada: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Jl. Salemba Raya No. 4 Kampus UI Salemba 10430
Up. Yth. Ketua Program Studi MM-FEUI, Menunjuk surat Saudara nomor: 891/H2.F6.D1.MMJ/PDP/2011 tanggal 21 Oktober 2011 perihal Surat Pengantar Riset di PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan, dengan ini diberitahukan bahwa mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, yaitu :		
	Nama : Febriana Budhi Murnianita NPM : 0906654090 Konsentrasi : Manajemen Umum - Malam	
Dapat disetujui untuk melakukan Riset di kantor kami. Yang bersangkutan agar melapor terlebih dahulu pada Bagian Pengembangan Organisasi dan SDM PT PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan.		
Demikian disampaikan dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.		
		MANAJER SENIOR SDM DAN ADMINISTRASI  RANTAU LILING

Lampiran 2

Surat Ijin Penggunaan Instrumen Penelitian (Kuesioner)

For use by Febriana Budhi Murnianita only. Received from Mind Garden, Inc. on January 26, 2012



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material:

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Lampiran 3

Uji Reliabilitas dan Validitas

Reliability – Dimensi Vigor

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	VIG_1	4.3398	1.1266	206.0
2.	VIG_2	4.4126	1.0405	206.0
3.	VIG_3	4.3592	1.1118	206.0
4.	VIG_4	4.1165	1.1157	206.0
5.	VIG_5	4.2427	1.0166	206.0
6.	VIG_6	4.2961	1.0660	206.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	25.7670	29.1552	5.3996	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VIG_1	21.4272	19.8459	.8009	.8889
VIG_2	21.3544	20.3860	.8181	.8870
VIG_3	21.4078	20.5841	.7270	.8998
VIG_4	21.6505	20.4041	.7447	.8973
VIG_5	21.5243	20.6506	.8086	.8887
VIG_6	21.4709	21.7528	.6302	.9129

Reliability Coefficients

N of Cases = 206.0 N of Items = 6

Alpha = .9118

Reliability – Dimensi Dedication

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	DEDI_1	4.3592	1.0440	206.0
2.	DEDI_2	4.4660	1.1418	206.0
3.	DEDI_3	4.1359	1.0869	206.0
4.	DEDI_4	4.4369	1.1575	206.0
5.	DEDI_5	4.0728	1.0997	206.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	21.4709	22.9821	4.7940	5

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DEDI_1	17.1117	15.6899	.7500	.9055
DEDI_2	17.0049	14.4536	.8322	.8886
DEDI_3	17.3350	15.4238	.7469	.9060
DEDI_4	17.0340	14.4720	.8141	.8925
DEDI_5	17.3981	15.0310	.7906	.8974

Reliability Coefficients

N of Cases = 206.0 N of Items = 5

Alpha = .9169

Reliability – Dimensi Absorption

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ABS_1	4.4709	1.1462	206.0
2.	ABS_2	3.6893	1.2220	206.0
3.	ABS_3	4.4903	1.0157	206.0
4.	ABS_4	3.6893	1.1606	206.0
5.	ABS_5	3.9709	.9922	206.0
6.	ABS_6	3.7476	1.1452	206.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	24.0583	27.0015	5.1963	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ABS_1	19.5874	19.3362	.6301	.8513
ABS_2	20.3689	18.6730	.6472	.8491
ABS_3	19.5680	19.6222	.7054	.8391
ABS_4	20.3689	18.4583	.7216	.8346
ABS_5	20.0874	19.4948	.7444	.8334
ABS_6	20.3107	19.9030	.5663	.8625

Reliability Coefficients

N of Cases = 206.0 N of Items = 6

Alpha = .8675

Reliability – Variabel EE

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	VIGOR	4.2945	.8999	206.0
2.	DEDIC	4.2942	.9588	206.0
3.	ABSORP	4.0097	.8660	206.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.5984	6.6926	2.5870	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VIGOR	8.3039	3.0532	.8997	.9065
DEDIC	8.3042	2.8680	.8947	.9122
ABSORP	8.5887	3.2506	.8620	.9361

Reliability Coefficients

N of Cases = 206.0

N of Items = 3

Alpha = .9443

Reliability

Dimensi Idealized Influence (attributed) – 4 item

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IIA_1	2.8107	1.2564	206.0
2.	IIA_2	3.3883	1.0796	206.0
3.	IIA_3	3.2476	1.0738	206.0
4.	IIA_4	2.9272	1.1933	206.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	12.3738	9.8645	3.1408	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIA_1	9.5631	5.0667	.5691	.3920
IIA_2	8.9854	5.9754	.5160	.4568
IIA_3	9.1262	5.6620	.5967	.3958
IIA_4	9.4466	8.3459	.0137	.7996

Reliability Coefficients

N of Cases = 206.0 N of Items = 4

Alpha = .6141

Reliability

Dimensi Idealized Influence (attributed) – 3 item

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IIA_1	2.8107	1.2564	206.0
2.	IIA_2	3.3883	1.0796	206.0
3.	IIA_3	3.2476	1.0738	206.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	9.4466	8.3459	2.8889	3

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIA_1	6.6359	3.7058	.6329	.7487
IIA_2	6.0583	4.4063	.6120	.7601
IIA_3	6.1990	4.1309	.7015	.6714

Reliability Coefficients	
N of Cases =	206.0
N of Items =	3
Alpha =	.7996

Reliability

Dimensi Intellectual Stimulation – 4 item

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INTEL_1	3.0340	1.0377	206.0
2.	INTEL_2	3.1505	.9836	206.0
3.	INTEL_3	3.0728	1.1389	206.0
4.	INTEL_4	3.0825	1.1382	206.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.3398	13.2596	3.6414	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INTEL_1	9.3058	8.1353	.6837	.8436
INTEL_2	9.1893	8.4469	.6725	.8484
INTEL_3	9.2670	7.2796	.7620	.8118
INTEL_4	9.2573	7.2945	.7595	.8129

Reliability Coefficients

N of Cases = 206.0 N of Items = 4

Alpha = .8670

Reliability

Dimensi Inspirational Motivation – 4 item

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INSPI_1	3.4078	1.1428	206.0
2.	INSPI_2	3.5388	.9907	206.0
3.	INSPI_3	3.1165	1.1114	206.0
4.	INSPI_4	3.3932	1.0619	206.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.4563	13.8200	3.7175	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INSPI_1	10.0485	7.9098	.7162	.8658
INSPI_2	9.9175	8.3883	.7755	.8439
INSPI_3	10.3398	7.9718	.7351	.8574
INSPI_4	10.0631	8.0204	.7768	.8412

Reliability Coefficients

N of Cases = 206.0 N of Items = 4

Alpha = .8847

Reliability

Dimensi Individual Consideration – 4 item

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INDV_1	3.0146	1.1665	206.0
2.	INDV_2	3.0049	1.0797	206.0
3.	INDV_3	3.0049	1.0383	206.0
4.	INDV_4	3.1262	1.1702	206.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	12.1505	11.5333	3.3961	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INDV_1	9.1359	6.3229	.6562	.6428
INDV_2	9.1456	8.6714	.2667	.8413
INDV_3	9.1456	6.9153	.6483	.6549
INDV_4	9.0243	6.1311	.6959	.6181

Reliability Coefficients

N of Cases = 206.0 N of Items = 4

Alpha = .7583

Reliability

Variabel Kepemimpinan Transformasional

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IDEAL_A	3.1489	.9630	206.0
2.	IDEAL_B	3.4163	.8744	206.0
3.	INTEL	3.0850	.9103	206.0
4.	INSPI	3.3641	.9294	206.0
5.	INDIV	3.0485	.9816	206.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	16.0627	18.6340	4.3167	5

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IDEAL_A	12.9138	11.9654	.8618	.9522
IDEAL_B	12.6464	12.3577	.8965	.9467
INTEL	12.9778	12.0551	.9096	.9441
INSPI	12.6986	11.9981	.8965	.9461
INDIV	13.0142	11.8735	.8570	.9533

Reliability Coefficients

N of Cases	=	206.0	N of Items	=	5
Alpha	=	.9583			

Reliability

Dimensi Contingent Reward – 4 item

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	CR_1	2.7379	1.1808	206.0
2.	CR_2	3.4078	3.1045	206.0
3.	CR_3	3.2233	1.1681	206.0
4.	CR_4	3.1456	1.1210	206.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	12.5146	23.3730	4.8346	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CR_1	9.7767	18.4279	.3502	.5021
CR_2	9.1068	7.8520	.3381	.7329
CR_3	9.2913	16.6367	.5637	.3920
CR_4	9.3689	17.4827	.4943	.4364

Reliability Coefficients

N of Cases = 206.0 N of Items = 4

Alpha = .5545

Reliability

Dimensi Management by Exception (active) – 4 item

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	MBEA_1	3.3058	1.0678	206.0
2.	MBEA_2	3.3301	1.1077	206.0
3.	MBEA_3	3.3835	.9441	206.0
4.	MBEA_4	3.1311	1.1293	206.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.1505	11.8748	3.4460	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEA_1	9.8447	7.2636	.6031	.7992
MBEA_2	9.8204	6.6651	.6963	.7558
MBEA_3	9.7670	7.5259	.6675	.7740
MBEA_4	10.0194	6.8289	.6388	.7843

Reliability Coefficients

N of Cases = 206.0 N of Items = 4

Alpha = .8243

Reliability

Dimensi Management by Exception (passive) – 4 item

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	MBEP_1	3.0243	1.1107	206.0
2.	MBEP_2	2.1748	1.1256	206.0
3.	MBEP_3	2.5097	1.1634	206.0
4.	MBEP_4	2.2718	1.1991	206.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	9.9806	8.8094	2.9681	4

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEP_1	6.9563	6.7347	.1459	.5961
MBEP_2	7.8058	5.2304	.4491	.3457
MBEP_3	7.4709	6.0065	.2542	.5165
MBEP_4	7.7087	4.9391	.4563	.3296

Reliability Coefficients	
N of Cases =	206.0
N of Items =	4
Alpha =	.5324

Reliability

Dimensi Management by Exception (passive) – 2 item

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	MBEP_2	2.1748	1.1256	206.0
2.	MBEP_4	2.2718	1.1991	206.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	4.4466	4.3459	2.0847	2

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEP_2	2.2718	1.4379	.6080	.
MBEP_4	2.1748	1.2669	.6080	.

Reliability Coefficients	
N of Cases	= 206.0
N of Items	= 2
Alpha	= .7552

Lampiran 4
Statistik Deskriptif

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VIGOR	206	2.00	6.00	4.2945	.89993
DEDIC	206	1.80	6.00	4.2942	.95879
ABSORP	206	1.83	6.00	4.0097	.86605
EE	206	1.99	6.00	4.1995	.86234
Valid N (listwise)	206				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TRANSFRM	206	1.05	5.00	3.2125	.86334
IDEAL_A	206	1.00	5.00	3.1489	.96298
IDEAL_B	206	1.00	5.00	3.4163	.87441
INTEL	206	1.00	5.00	3.0850	.91034
INSPI	206	1.00	5.00	3.3641	.92938
INDIV	206	1.00	5.00	3.0485	.98157
TRANSACT	206	1.17	6.83	2.8799	.60857
CR	206	1.00	13.75	3.1286	1.20864
MBEA	206	1.00	5.00	3.2876	.86150
MBEP	206	1.00	5.00	2.2233	1.04234
LF	206	1.00	4.75	2.2828	.86170
Valid N (listwise)	206				

Lampiran 5
Frekuensi

Frequencies

Statistics

	N	
	Valid	Missing
SEX	206	0
AGE	206	0
MARITAL	206	0
EDUC	206	0
POSITION	206	0
DIVISI	206	0
YRS_COMP	206	0
YRS_POST	206	0
YRS_W_BZ	206	0
SEX_BZ	206	0
AGE_BZ	206	0
MARTL_BZ	206	0
EDUC_BZ	206	0
POST_BZ	206	0
DIV_BZ	206	0
YRS_J_BZ	206	0
YRS_P_BZ	206	0

Frequency Table pada Profil Responden

- **Jenis Kelamin Responden**

SEX

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perempuan	82	39.8	39.8	39.8
Lelaki	124	60.2	60.2	100.0
Total	206	100.0	100.0	

- **Usia Responden**

AGE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25 tahun	34	16.5	16.5	16.5
	25-34 tahun	56	27.2	27.2	43.7
	35-44 tahun	30	14.6	14.6	58.3
	45-54 tahun	75	36.4	36.4	94.7
	>55 tahun	11	5.3	5.3	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

- **Status Perkawinan Responden**

MARITAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum menikah	72	35.0	35.0	35.0
	Menikah	133	64.6	64.6	99.5
	Lainnya	1	.5	.5	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

- **Pendidikan Responden**

EDUC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<sma	5	2.4	2.4	2.4
	sma	44	21.4	21.4	23.8
	diploma	30	14.6	14.6	38.3
	s1	108	52.4	52.4	90.8
	s2	19	9.2	9.2	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

- **Posisi Jabatan Responden**

POSITION

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid staf	163	79.1	79.1	79.1
supervisor	6	2.9	2.9	82.0
manajer bidang	3	1.5	1.5	83.5
manajer unit pelaksana	4	1.9	1.9	85.4
kepala/gm	1	.5	.5	85.9
deputi manajer unit induk	12	5.8	5.8	91.7
deputi manajer unit pelaksana	8	3.9	3.9	95.6
lainnya	9	4.4	4.4	100.0
Total	206	100.0	100.0	

- **Bidang Pekerjaan Responden**

DIVISI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid diklat profesi	28	13.6	13.6	13.6
diklat prajabatan	16	7.8	7.8	21.4
diklat penjenjangan	10	4.9	4.9	26.2
perencanaan & ti	12	5.8	5.8	32.0
sdm & administrasi	25	12.1	12.1	44.2
keuangan	44	21.4	21.4	65.5
penyelenggara diklat	35	17.0	17.0	82.5
sertifikasi diklat	11	5.3	5.3	87.9
administrasi & keuangan	11	5.3	5.3	93.2
assessment	4	1.9	1.9	95.1
sertifikasi	1	.5	.5	95.6
lainnya	9	4.4	4.4	100.0
Total	206	100.0	100.0	

- **Masa Kerja Responden di Perusahaan**

YRS_COMP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 tahun	68	33.0	33.0	33.0
	>2-5 tahun	17	8.3	8.3	41.3
	>5-10 tahun	8	3.9	3.9	45.1
	>10-15 tahun	6	2.9	2.9	48.1
	>15-20 tahun	32	15.5	15.5	63.6
	>20-25 tahun	14	6.8	6.8	70.4
	>25-30 tahun	46	22.3	22.3	92.7
	>30 tahun	15	7.3	7.3	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

- **Masa Kerja Responden di Posisi Jabatan Saat Ini**

YRS_POST

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 tahun	121	58.7	58.7	58.7
	>2-5 tahun	45	21.8	21.8	80.6
	>5-10 tahun	16	7.8	7.8	88.3
	>10-15 tahun	7	3.4	3.4	91.7
	>15-20 tahun	6	2.9	2.9	94.7
	>20-25 tahun	5	2.4	2.4	97.1
	>25-30 tahun	6	2.9	2.9	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

- **Masa Kerja Responden dengan Atasan Langsung Saat Ini**

YRS_W_BZ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	1.9	1.9	1.9
0	1	.5	.5	2.4
0	2	1.0	1.0	3.4
1	6	2.9	2.9	6.3
1	3	1.5	1.5	7.8
1	3	1.5	1.5	9.2
1	7	3.4	3.4	12.6
1	110	53.4	53.4	66.0
1	1	.5	.5	66.5
2	2	1.0	1.0	67.5
2	46	22.3	22.3	89.8
3	1	.5	.5	90.3
3	13	6.3	6.3	96.6
4	2	1.0	1.0	97.6
5	2	1.0	1.0	98.5
6	1	.5	.5	99.0
15	1	.5	.5	99.5
16	1	.5	.5	100.0
Total	206	100.0	100.0	

- **Jenis Kelamin Atasan Langsung**

SEX_BZ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perempuan	29	14.1	14.1	14.1
Lelaki	177	85.9	85.9	100.0
Total	206	100.0	100.0	

- **Usia Atasan Langsung**

AGE_BZ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-34 tahun	4	1.9	1.9	1.9
35-44 tahun	24	11.7	11.7	13.6
45-54 tahun	154	74.8	74.8	88.3
>55 tahun	24	11.7	11.7	100.0
Total	206	100.0	100.0	

- **Status Perkawinan Atasan Langsung**

MARTL_BZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum menikah	6	2.9	2.9	2.9
	Menikah	199	96.6	96.6	99.5
	Lainnya	1	.5	.5	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

- **Pendidikan Atasan Langsung**

EDUC_BZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sma	15	7.3	7.3	7.3
	diploma	20	9.7	9.7	17.0
	s1	133	64.6	64.6	81.6
	s2	38	18.4	18.4	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

- **Posisi Jabatan Atasan Langsung**

POST_BZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	supervisor	10	4.9	4.9	4.9
	manajer bidang	15	7.3	7.3	12.1
	manajer unit pelaksana	22	10.7	10.7	22.8
	kepala/gm	14	6.8	6.8	29.6
	deputi manajer unit induk	44	21.4	21.4	51.0
	deputi manajer unit pelaksana	100	48.5	48.5	99.5
	lainnya	1	.5	.5	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

- **Bidang Pekerjaan Atasan Langsung**

DIV_BZ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid diklat profesi	14	6.8	6.8	6.8
diklat prajabatan	15	7.3	7.3	14.1
diklat penjenjangan	7	3.4	3.4	17.5
perencanaan & ti	10	4.9	4.9	22.3
sdm & administrasi	23	11.2	11.2	33.5
keuangan	34	16.5	16.5	50.0
penyelenggara diklat	63	30.6	30.6	80.6
sertifikasi diklat	8	3.9	3.9	84.5
administrasi & keuangan	13	6.3	6.3	90.8
assessment	5	2.4	2.4	93.2
sertifikasi	2	1.0	1.0	94.2
lainnya	12	5.8	5.8	100.0
Total	206	100.0	100.0	

- **Masa Kerja Atasan Langsung di Perusahaan**

YRS_J_BZ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2 tahun	9	4.4	4.4	4.4
>2-5 tahun	11	5.3	5.3	9.7
>10-15 tahun	6	2.9	2.9	12.6
>15-20 tahun	16	7.8	7.8	20.4
>20-25 tahun	38	18.4	18.4	38.8
>25-30 tahun	100	48.5	48.5	87.4
>30 tahun	26	12.6	12.6	100.0
Total	206	100.0	100.0	

- **Masa Kerja Atasan Langsung di Posisi Jabatan Saat Ini**

YRS_P_BZ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2 tahun	107	51.9	51.9	51.9
>2-5 tahun	77	37.4	37.4	89.3
>5-10 tahun	9	4.4	4.4	93.7
>10-15 tahun	4	1.9	1.9	95.6
>15-20 tahun	4	1.9	1.9	97.6
>20-25 tahun	1	.5	.5	98.1
>25-30 tahun	4	1.9	1.9	100.0
Total	206	100.0	100.0	

Lampiran 6
Regresi Berganda

Regression

Variabel Kepemimpinan terhadap Variabel EE

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LF, TRANSAC T, TRANSFR M		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: EE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.486 ^a	.237	.225	.75900

a. Predictors: (Constant), LF, TRANSACT, TRANSFRM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.074	3	12.025	20.873	.000 ^a
	Residual	116.369	202	.576		
	Total	152.443	205			

a. Predictors: (Constant), LF, TRANSACT, TRANSFRM

b. Dependent Variable: EE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.035	.369		5.516	.000
	TRANSFRM	.699	.107	.700	6.518	.000
	TRANSACT	-.236	.127	-.166	-1.860	.064
	LF	.262	.081	.262	3.222	.001

a. Dependent Variable: EE

Regression

Dimensi Variabel Kepemimpinan terhadap Variabel EE

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: EE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514 ^a	.264	.231	.75638

a. Predictors: (Constant), LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.309	9	4.479	7.829	.000 ^a
	Residual	112.134	196	.572		
	Total	152.443	205			

a. Predictors: (Constant), LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL

b. Dependent Variable: EE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.987	.382		5.202	.000
	IDEAL_A	.206	.114	.230	1.815	.071
	IDEAL_B	-.014	.153	-.014	-.090	.928
	INTEL	.116	.151	.123	.768	.444
	INSPI	.445	.141	.480	3.153	.002
	INDIV	-.024	.110	-.027	-.216	.830
	CR	-.083	.064	-.116	-1.285	.200
	MBEA	-.111	.123	-.111	-.901	.369
	MBEP	-.057	.069	-.069	-.824	.411
	LF	.253	.094	.253	2.698	.008

a. Dependent Variable: EE

Regression

Variabel Kepemimpinan terhadap Dimensi Variabel EE (Vigor)

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LF, TRANSACT, TRANSFRM		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: VIGOR

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 ^a	.242	.231	.78938

- a. Predictors: (Constant), LF, TRANSACT, TRANSFRM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.151	3	13.384	21.478	.000 ^a
	Residual	125.872	202	.623		
	Total	166.023	205			

- a. Predictors: (Constant), LF, TRANSACT, TRANSFRM
b. Dependent Variable: VIGOR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.141	.384		5.580	.000
	TRANSFRM	.778	.112	.747	6.978	.000
	TRANSACT	-.347	.132	-.234	-2.631	.009
	LF	.286	.085	.273	3.378	.001

- a. Dependent Variable: VIGOR

Regression

Variabel Kepemimpinan terhadap Dimensi Variabel EE (Dedication)

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LF, TRANSACT, TRANSFRM ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: DEDIC

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.467 ^a	.218	.207	.85402

- a. Predictors: (Constant), LF, TRANSACT, TRANSFRM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.124	3	13.708	18.795	.000 ^a
	Residual	147.329	202	.729		
	Total	188.453	205			

- a. Predictors: (Constant), LF, TRANSACT, TRANSFRM
b. Dependent Variable: DEDIC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.156	.415		5.196	.000
	TRANSFRM	.751	.121	.677	6.227	.000
	TRANSACT	-.289	.143	-.184	-2.030	.044
	LF	.244	.091	.219	2.669	.008

- a. Dependent Variable: DEDIC

Regression

Variabel Kepemimpinan terhadap Dimensi Variabel EE (Absorption)

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LF, TRANSACT, TRANSFRM ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: ABSORP

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.437 ^a	.191	.179	.78474

- a. Predictors: (Constant), LF, TRANSACT, TRANSFRM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.362	3	9.787	15.893	.000 ^a
	Residual	124.396	202	.616		
	Total	153.758	205			

- a. Predictors: (Constant), LF, TRANSACT, TRANSFRM
b. Dependent Variable: ABSORP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.807	.381		4.737	.000
	TRANSFRM	.567	.111	.566	5.117	.000
	TRANSACT	-.071	.131	-.050	-.541	.589
	LF	.256	.084	.255	3.046	.003

- a. Dependent Variable: ABSORP

Regression

Dimensi Variabel Kepemimpinan terhadap Dimensi Variabel EE (Vigor)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: VIGOR

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.531 ^a	.282	.249	.78004

a. Predictors: (Constant), LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.764	9	5.196	8.540	.000 ^a
	Residual	119.258	196	.608		
	Total	166.023	205			

a. Predictors: (Constant), LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL

b. Dependent Variable: VIGOR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.134	.394		5.417	.000
	IDEAL_A	.211	.117	.226	1.802	.073
	IDEAL_B	-.121	.158	-.117	-.766	.444
	INTEL	.151	.156	.153	.970	.333
	INSPI	.562	.146	.580	3.856	.000
	INDIV	-.011	.113	-.012	-.094	.925
	CR	-.090	.066	-.120	-1.351	.178
	MBEA	-.169	.127	-.162	-1.329	.185
	MBEP	-.122	.071	-.141	-1.710	.089
LF	.303	.097	.290	3.140	.002	

a. Dependent Variable: VIGOR

Regression

Dimensi Variabel Kepemimpinan terhadap Dimensi Variabel EE (Dedication)

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DEDIC

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.489 ^a	.239	.205	.85514

a. Predictors: (Constant), LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.126	9	5.014	6.857	.000 ^a
	Residual	143.327	196	.731		
	Total	188.453	205			

a. Predictors: (Constant), LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL

b. Dependent Variable: DEDIC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.065	.432		4.782	.000
	IDEAL_A	.217	.128	.217	1.687	.093
	IDEAL_B	.118	.173	.107	.680	.497
	INTEL	.096	.171	.091	.561	.575
	INSPI	.397	.160	.385	2.487	.014
	INDIV	-.030	.124	-.030	-.239	.811
	CR	-.119	.073	-.150	-1.641	.102
	MBEA	-.119	.139	-.107	-.853	.395
	MBEP	-.051	.078	-.056	-.653	.514
	LF	.211	.106	.190	1.992	.048

a. Dependent Variable: DEDIC

Regression

Dimensi Variabel Kepemimpinan terhadap Dimensi Variabel EE (Absorption)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ABSORP

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462 ^a	.213	.177	.78566

a. Predictors: (Constant), LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.776	9	3.642	5.900	.000 ^a
	Residual	120.982	196	.617		
	Total	153.758	205			

a. Predictors: (Constant), LF, CR, MBEP, MBEA, INDIV, IDEAL_A, INSPI, IDEAL_B, INTEL

b. Dependent Variable: ABSORP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.762	.397		4.440	.000
	IDEAL_A	.191	.118	.212	1.618	.107
	IDEAL_B	-.038	.159	-.038	-.239	.811
	INTEL	.101	.157	.106	.643	.521
	INSPI	.377	.147	.405	2.572	.011
	INDIV	-.031	.114	-.035	-.269	.788
	CR	-.039	.067	-.054	-.584	.560
	MBEA	-.046	.128	-.045	-.355	.723
	MBEP	.002	.072	.002	.028	.978
	LF	.244	.097	.243	2.508	.013

a. Dependent Variable: ABSORP

Regression

Dimensi *inspirational motivation* dan *laissez-faire* terhadap Variabel EE

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LF, INSP ^f	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: EE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.494 ^a	.244	.236	.75355

- a. Predictors: (Constant), LF, INSPI

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.170	2	18.585	32.729	.000 ^a
	Residual	115.272	203	.568		
	Total	152.443	205			

- a. Predictors: (Constant), LF, INSPI
b. Dependent Variable: EE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.973	.348		5.661	.000
	INSPI	.529	.067	.571	7.880	.000
	LF	.195	.072	.195	2.695	.008

- a. Dependent Variable: EE