



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT XYZ**

TESIS

**ADE AMALIA LUBIS
1006792716**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT XYZ**

TESIS

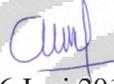
**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**ADE AMALIA LUBIS
1006792716**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Ade Amalia Lubis
NPM : 1006792716
Tanda Tangan : 
Tanggal : 26 Juni 2012

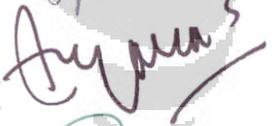
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Ade Amalia Lubis
NPM : 1006792716
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap
Employee Engagement di PT XYZ

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 : Ir. Aryana Satrya, MM. Ph. D ()

Penguji : Junino Jahja, MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 26 Juni 2012

KATA PENGANTAR

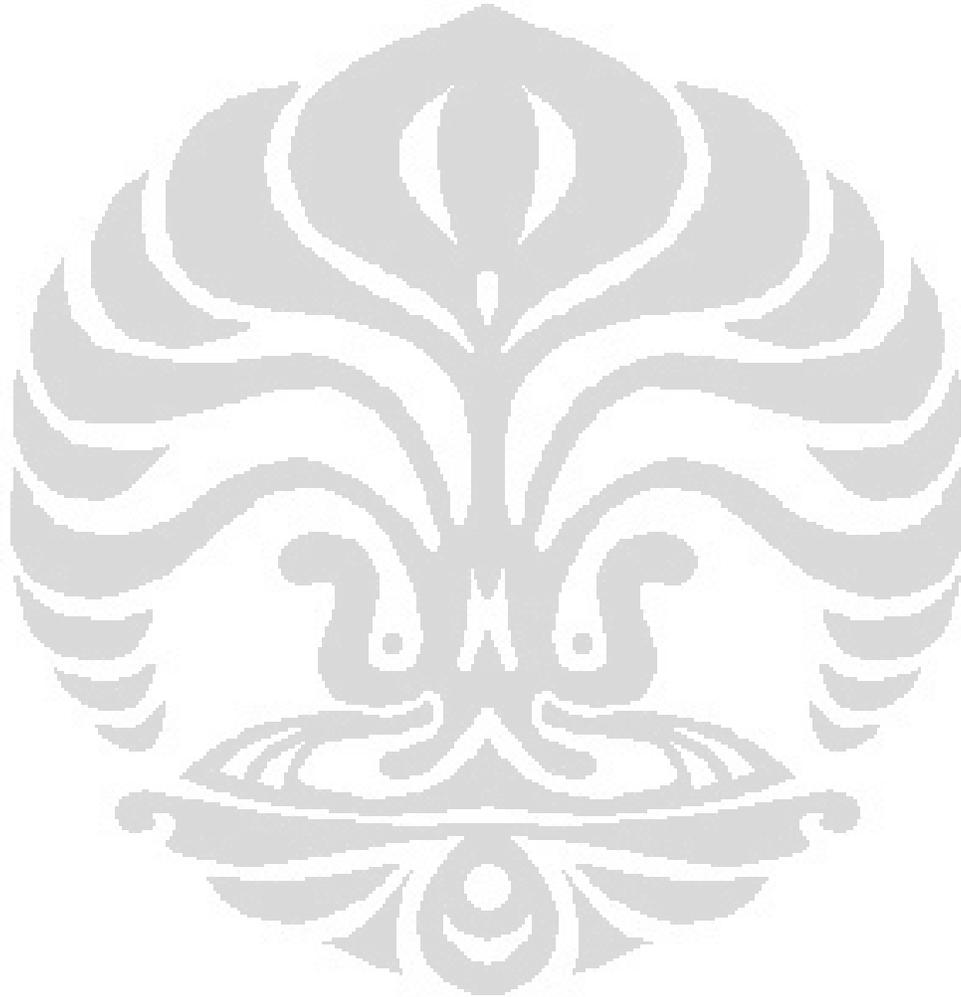
Puji syukur saya panjatkan kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga saya mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari tesis ini terselesaikan atas bantuan dan bimbingan berbagai pihak, sejak masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, Pd.D., selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia;
2. Ibu Dr. Yanki Hartijasti, MBA selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini serta memberikan perhatian, semangat dan dorongan agar selesai tepat waktu;
3. Bapak Ir. Aryana Satrya, MM. Ph. D dan Bapak Junino Jahja, MBA selaku penguji tesis yang telah banyak memberikan masukan untuk penyempurnaan tesis ini;
4. Seluruh dosen dan staf di Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia yang telah banyak membantu dalam perkuliahan dan penyusunan tesis ini;
5. Orang tua dan keluarga atas segala doa, semangat dan dukungan moralnya;
6. *My future husband* insya Allah yang telah memberikan semangat, bantuan dan pengertiannya;
7. Seluruh teman-teman di Program Magister Manajemen, terutama kelas F101 atas kebersamaan dan kekompakan yang tidak akan terlupakan serta rekan-rekan bimbingan atas kerjasamanya yang sangat baik;
8. Rekan-rekan kerja di PT XYZ yang telah memberikan bantuan, doa dan dukungan moral dalam perkuliahan dan penyelesaian tesis ini

Semoga berharap Allah Subhanahu wa Ta'ala membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Dan semoga tesis ini membawa manfaat bagi dunia akademis maupun di dunia praktisi.

Jakarta, 26 Juni 2012

Penulis



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

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

Nama : Ade Amalia Lubis
NPM : 1006792716
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:

**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement*
di PT XYZ**

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 pemilik sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 26 Juni 2012

Yang menyatakan



(Ade Amalia Lubis)

ABSTRAK

Nama : Ade Amalia Lubis
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement* di PT XYZ

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat *employee engagement* di PT XYZ, gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpinnya serta pengaruh gaya kepemimpinan (*transformatif, transaksional, laissez faire*) terhadap *employee engagement* (*vigor, dedication, absorption*). Data penelitian ini diambil dari 250 responden yang merupakan karyawan tetap. Analisis data menggunakan metode statistik deskriptif dan teknik multivariat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ memiliki *employee engagement* yang tinggi dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di PT XYZ adalah kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional juga memiliki pengaruh yang positif terhadap dimensi-dimensi *employee engagement* yaitu *vigor, dedication* dan *absorption*. Penelitian ini juga memberikan saran dan masukan terhadap sistem manajemen kinerja serta manajemen karir di perusahaan untuk efektivitas implementasi kepemimpinan transaksional yang dapat meningkatkan *employee engagement* di PT XYZ.

Kata Kunci :

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

ABSTRACT

Name : Ade Amalia Lubis
Study Program : Master of Management
Title : Analysis of the Influence of Leadership Style on Employee Engagement in PT XYZ

This study aims to analyze the level of employee engagement and leadership style in PT XYZ and the influence of leadership styles (transformational, transactional, laissez faire) on employee engagement (vigor, dedication, absorption). Data was taken from the 250 respondents who are permanent employees. Data analysis is conducted using descriptive statistics and multivariate technique. The results showed that PT XYZ has a high employee engagement and the leadership style that has significant effect on employee engagement in the PT XYZ is transactional leadership. Transactional leadership has a positive influence on the dimensions of employee engagement are vigor, dedication and absorption. This study suggests for the effectiveness of implementation of performance management system and career management that can increase employee engagement in XYZ

Keyword :

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

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 <i>Employee Engagement</i>	8
2.2 Penelitian tentang <i>Employee Engagement</i>	12
2.3 <i>Leadership</i>	12
2.4 Sejarah Perkembangan Teori <i>Leadership</i>	16
2.4.1 <i>Trait Theory</i>	16
2.4.2 <i>Behavioral Theories</i>	17
2.4.3 <i>Situational Theories</i>	17
2.4.4 <i>The Full-Range Model of Leadership: From Laissez-Faire to Transformational Leadership</i>	18
2.4.4.1 <i>Transformational Leadership</i>	19
2.4.4.2 <i>Transactional Leadership</i>	23
2.4.4.3 <i>Laissez-faire</i>	24
2.5 <i>Employee Engagement dan Leadership</i>	25
III. METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Alur Metode Penelitian.....	28
3.2 Model Penelitian.....	29
3.3 Responden Penelitian.....	31
3.4 Pengambilan Data.....	31
3.5 Alat Ukur.....	32
3.5.1 Alat Ukur Gaya Kepemimpinan.....	32
3.5.2 Alat Ukur <i>Employee Engagement</i>	33
3.5.3 Uji Validitas.....	34
3.5.4 Uji Reliabilitas.....	35

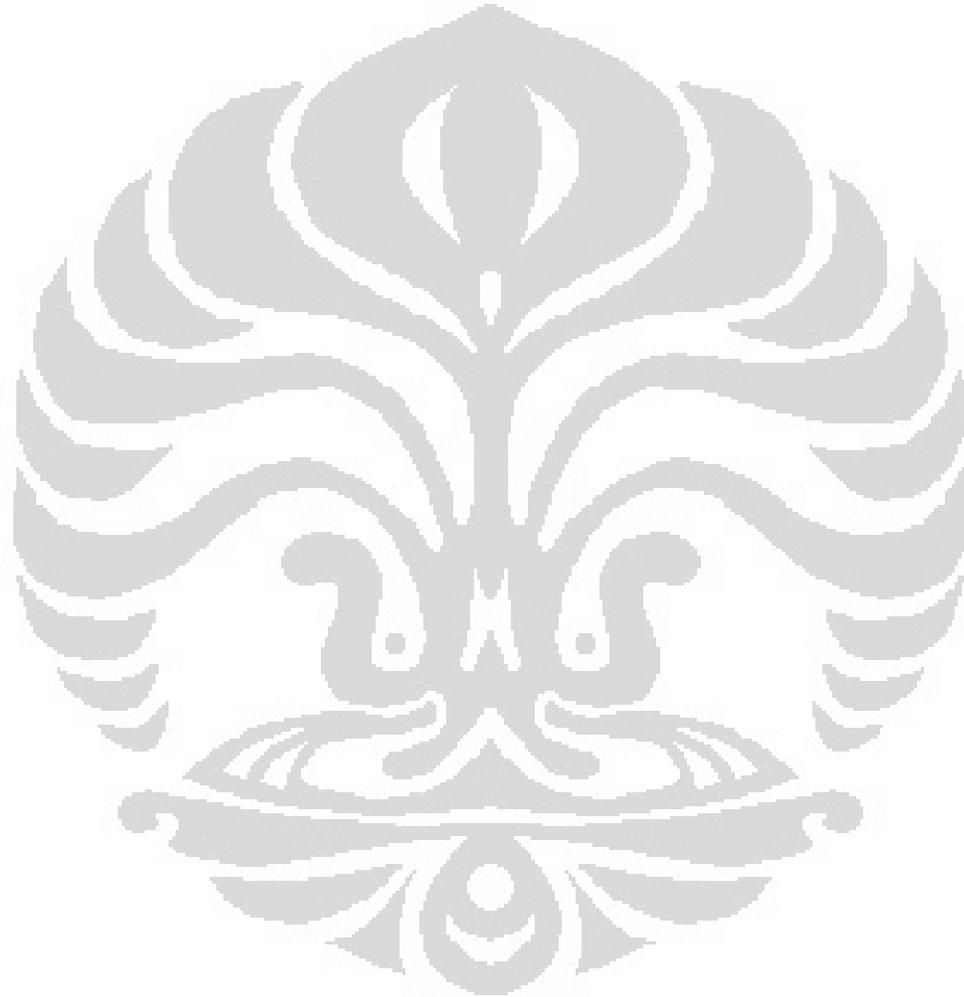
3.6 Metode Analisis Data.....	38
3.7 Hipotesis Penelitian.....	38
IV. ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1 Profil Perusahaan.....	42
4.1.1 Produk dan Aktivitas Bisnis Perusahaan.....	42
4.1.2 Arah Strategi Perusahaan dan Dinamika Usaha.....	43
4.1.3 Nilai-Nilai Perusahaan.....	43
4.1.4 Bentuk Struktur Organisasi, Level Jabatan dan Bidang Kerja...	44
4.2 Profil Demografi Responden dan Atasan Langsung	47
4.3 <i>Employee engagement</i> di PT XYZ.....	51
4.4 Gaya Kepemimpinan di PT XYZ.....	52
4.5 Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap <i>Employee engagement</i>	53
4.6 Analisis Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan terhadap <i>Employee engagement</i>	54
4.7 Analisis Pengaruh Variabel-Variabel Kepemimpinan terhadap Dimensi-Dimensi <i>Employee engagement</i>	55
4.8 Analisis Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan terhadap Dimensi-Dimensi <i>Employee engagement</i>	56
4.9 Diskusi dan Pembahasan.....	59
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1. Kesimpulan.....	73
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	74
5.3. Saran.....	74
DAFTAR REFERENSI.....	77
LAMPIRAN.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Populasi dan Sampel Responden.....	30
Tabel 3.2	Hasil Pengambilan Data.....	32
Tabel 3.3	Contoh Pernyataan Kuesioner MLQ.....	33
Tabel 3.4	Contoh Kuesioner UWES.....	34
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	34
Tabel 4.1	Level Jabatan.....	46
Tabel 4.2	Pengelompokan Bidang Kerja.....	47
Tabel 4.3	Jenis Kelamin Responden.....	47
Tabel 4.4	Jenis Kelamin Atasan	48
Tabel 4.5	Pendidikan Responden.....	48
Tabel 4.6	Pendidikan Atasan.....	49
Tabel 4.7	Level Jabatan Responden.....	49
Tabel 4.8	Level Jabatan Atasan	50
Tabel 4.9	Bidang Kerja Responden	50
Tabel 4.10	Bidang Kerja Atasan.....	51
Tabel 4.11	<i>Employee engagement Score</i> PT XYZ.....	42
Tabel 4.12	Gaya Kepemimpinan di PT XYZ.....	48
Tabel 4.13	Analisis Kepemimpinan terhadap <i>Employee engagement</i>	54
Tabel 4.14	Analisis Dimensi-Dimensi Kepemimpinan terhadap <i>Employee Engagement</i>	54
Tabel 4.15	Analisis Kepemimpinan terhadap Dimensi-Dimensi <i>Employee Engagement</i>	55
Tabel 4.16	Analisis Dimensi-Dimensi Kepemimpinan terhadap Dimensi-Dimensi <i>Employee Engagement</i>	57
Tabel 4.17	Pengaruh Variabel atau Dimensi Kepemimpinan terhadap Variabel atau Dimensi <i>Employee Engagement</i>	64

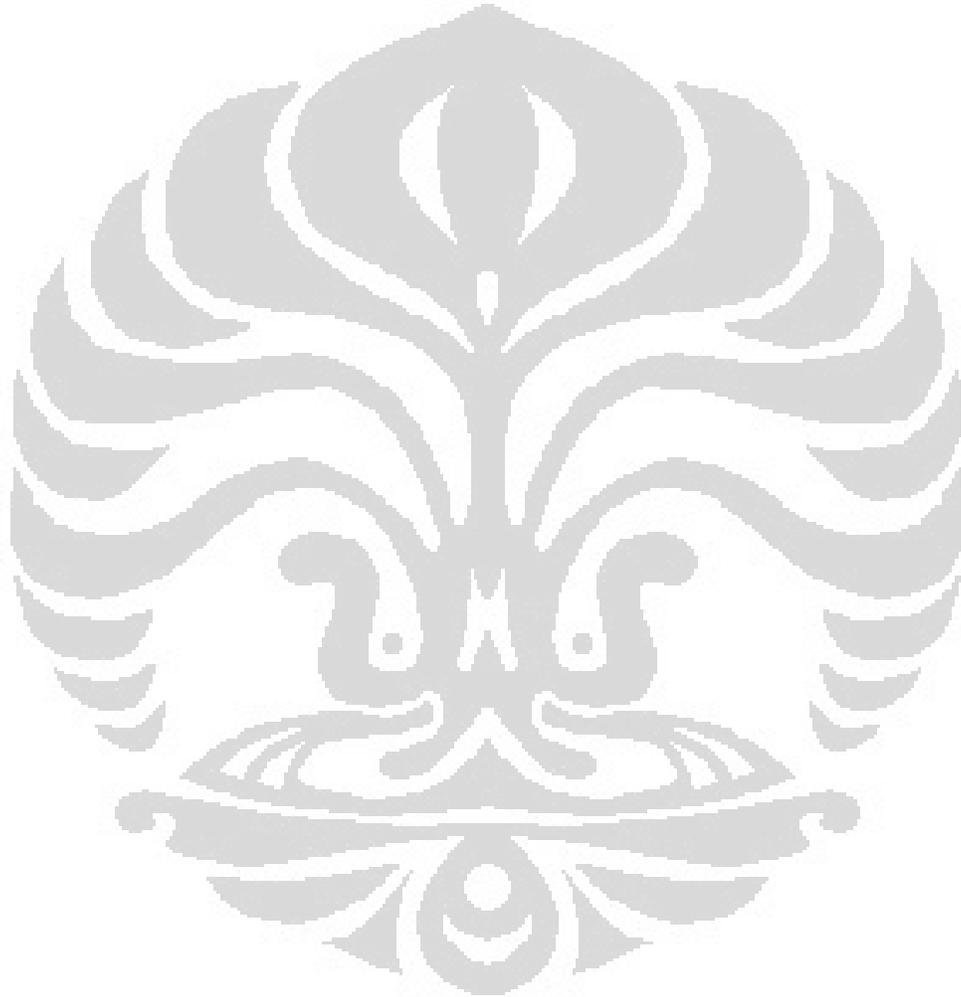
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Keterikatan Analisis <i>Leadership</i>	16
Gambar 2.2	<i>Task of Leadership</i>	25
Gambar 3.1	Alur Metode Penelitian.....	28
Gambar 3.2	Model Penelitian.....	39
Gambar 4.1	Format Struktur Organisasi PT XYZ Level Korporat.....	45



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Ijin Penggunaan Kuesioner MLQ.....	81
Lampiran 2	Uji Validitas dan Reliabilitas	82
Lampiran 3	Profil Demografi Responden.....	95
Lampiran 4	Uji Pengaruh Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat.....	97



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah sumber utama yang terpenting bagi keberlangsungan suatu perusahaan. Kompetensi SDM yang memadai disertai kinerjanya yang baik, merupakan kunci dari keberhasilan perusahaan juga untuk mencapai keunggulan bersaing pada dunia bisnis secara global. Organisasi yang berfungsi baik merupakan *output* dari SDM yang sehat, berkomitmen dan selalu bermotivasi, yang juga dapat disebut dengan “*engaged employee*” (Siddhanta dan Roy, 2010). Dari penelitian yang dilakukan Gallup Organization, sebuah lembaga konsultan manajemen *research-based* berskala internasional, diestimasi bahwa suatu organisasi yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi (*highly engaged*) akan mengalami peningkatan sebesar 12% pada level *customer satisfaction/loyalty*, 18% pada tingkat produktivitas, dan 12% pada tingkat profitabilitasnya (Kreitner & Kinicki, 2010).

Berbagai tantangan bisnis baik yang datang dari eksternal maupun internal perusahaan dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Makin banyaknya kompetitor yang lebih unggul hingga adanya perubahan-perubahan sistem dan kebijakan yang terjadi di perusahaan, dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement level*). *Employee engagement* sendiri dapat didefinisikan sebagai keterlibatan, kepuasan dan antusiasme seseorang untuk bekerja (Kreitner & Kinicki, 2010).

Dari penelitian yang dilakukan Kahn (1990), keterikatan karyawan dapat terjadi apabila karyawan merasa aman untuk menunjukkan dan memberdayakan dirinya, merasa dirinya bermanfaat dan berharga bagi perusahaan serta memiliki *resources* yang cukup untuk melaksanakan perannya. Ternyata, *rewards* bukanlah motivasi utama yang mempengaruhi keterikatan pegawai terhadap perusahaan tempatnya bekerja (Benneth & Bell, 2004). Seseorang akan bergabung dengan

sebuah perusahaan dan bertahan di sana apabila mereka yakin terdapat *leadership* yang kuat di perusahaan tersebut. *Leadership* merupakan hal yang penting untuk mengoptimalkan *employee engagement* dan *senior leader* sangat berperan dalam membentuk gaya kepemimpinan dalam organisasi (Hockey & Lee, 2010). Para *senior leader* juga memiliki pengaruh kuat terhadap faktor-faktor lain yang mempengaruhi *engagement* pegawai karena mereka memiliki posisi penting dalam organisasi.

Penelitian tentang pengaruh *leadership* terhadap *employee engagement* juga pernah dilakukan oleh Metzler (2006) di sebuah universitas dengan jumlah partisipan 251 mahasiswa yang bersekolah sambil bekerja. Penelitiannya ditujukan untuk mengetahui hubungan antara *transactional* dan *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Metzler menggunakan alat ukur *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) untuk mengukur penilaian mahasiswa terhadap gaya kepemimpinan para *supervisor* di tempatnya bekerja serta *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) untuk mengukur tingkat *engagement* para mahasiswa. Dari hasil penelitian tersebut dihasilkan bahwa *transformational leadership* dan *transactional leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*, yang mana pengaruh yang lebih besar dihasilkan oleh *transformational leadership*.

Berdasarkan hasil penelitian Lockwood (2008) dalam Gonzales (2011) terhadap dua jenis *facilities* di sebuah perusahaan *manufacturing*, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian Lockwood tersebut juga menggunakan *transformational theory* yang terdiri dari gaya kepemimpinan *transformational*, *transactional* dan *laissez-faire*. Dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* dengan *employee engagement*, hubungan negatif antara *laissez-faire leadership* terhadap *employee engagement* dan tidak ada hubungan signifikan antara *transactional leadership* terhadap *employee engagement*. Dari penelitian Gonzales (2011) juga dinyatakan bahwa terjadi hubungan positif antara *transformational leadership* dengan *employee engagement* secara keseluruhan.

PT XYZ, salah satu perusahaan pertambangan, memiliki visi di tahun 2020 untuk menjadi perusahaan kelas dunia di industrinya. Untuk mencapai visi tersebut, PT XYZ harus menghadapi berbagai tantangan bisnis baik dari eksternal maupun internal. Tantangan eksternal seperti pembajakan SDM oleh perusahaan lain yang menawarkan jenjang karir yang lebih baik merupakan potensi ancaman bagi PT XYZ untuk kehilangan *talent* terbaiknya. Sedangkan tantangan dari internal yaitu adanya resistensi dari para karyawannya terkait dengan perubahan pada kebijakan dan sistem SDM di PT XYZ.

PT XYZ memiliki basis pelanggan yang terdiversifikasi dan tidak tergantung pada satu pelanggan atau negara saja. Sebagian besar dari produk PT XYZ diekspor ke konsumen terkemuka yang berada di Eropa dan Asia. PT XYZ memiliki kontrak jangka panjang dengan konsumen yang sebagian besar merupakan konsumen loyal yang telah menjalin hubungan usaha selama beberapa dekade dan berorientasi jangka panjang (PT XYZ, 2010a). Pada tahun 2011, pangsa pasar PT XYZ relatif kecil terhadap produksi komoditas di tingkat global. Pada komoditas nikel, dibandingkan dengan total produksi bijih nikel global, pangsa pasar PT XYZ mencapai 5%. Sementara pada komoditas olahan feronikel, pangsa pasar PT XYZ sebesar 7% dari pasar feronikel dunia, pada komoditas emas pangsa pasarnya mencapai 0,1%. dan pada komoditas pangsa pasarnya adalah 0,1% (PT XYZ, 2010a).

Pasar komoditas PT XYZ sangat kompetitif. Pada komoditas emas, perak, dan feronikel, pesaing PT XYZ termasuk perusahaan pertambangan besar dunia. Seiring dengan penerapan otonomi daerah di Indonesia, level kompetisi komoditas bijih nikel dan bauksit juga meningkat. Meski demikian, PT XYZ percaya bahwa kualitas produk yang dihasilkan serta kemampuan untuk mengirimkan komoditas tepat waktu ditambah pengalaman dan reputasi perusahaan merupakan keunggulan kompetitif dan daya saing PT XYZ (PT XYZ, 2010a)

Industri pertambangan di Indonesia pada tahun 2012 diperkirakan akan tetap menarik minat investor, terutama industri yang berkenaan dengan komoditas energi seperti batubara (PT XYZ, 2010a). Meski demikian, masih terdapat

tantangan terhadap iklim investasi pertambangan di Indonesia terutama terkait dengan permasalahan tumpang tindih lahan. Kendati Pemerintah telah mengeluarkan Undang- Undang No. 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara (UU Minerba) namun permasalahan tumpang tindih antara peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah masih menyebabkan ketidakpastian bagi pelaku usaha di bidang pertambangan (PT XYZ, 2010a).

Di dalam salah satu klausul yang penting dalam UU Minerba adalah larangan ekspor bijih mineral mentah yang akan berlaku mulai tahun 2014. Dengan komposisi penjualan bijih sekitar sepertiga dari pendapatan PT XYZ, manajemen telah mengantisipasi hal ini dengan memiliki rencana yang matang untuk menghentikan ekspor bahan mentah dan semakin bergerak ke hilir untuk melaksanakan kegiatan pengolahan. PT XYZ juga berpandangan klausul tersebut dapat berdampak positif karena adanya kemungkinan perusahaan pertambangan lokal yang saat ini hanya melakukan ekspor bijih berubah menjadi pemasok bahan baku bagi PT XYZ (PT XYZ, 2010a).

Untuk memastikan bahwa organisasinya dapat secara efektif mendukung pencapaian visi yang dituju serta menyiapkan diri untuk perubahan aktivitas bisnis di tahun 2014, PT XYZ menyadari pentingnya untuk menjaga *Employee Engagement Index* (EEI) berada pada level *engaged* sebagai indikator efektivitas organisasi. Dari pengukuran *employee engagement* tersebut melalui survei kepada para karyawannya, para pimpinan di PT XYZ dapat mengetahui opini dari para karyawannya terhadap area-area manajemen yang perlu ditingkatkan. Pada tahun 2010, hasil survei *employee engagement* menyatakan bahwa *job design* merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi tingkat *engagement* pegawai.

Untuk menindaklanjuti hal tersebut, PT XYZ telah melakukan program perancangan kembali jabatan-jabatan yang dibutuhkan organisasi serta melakukan analisis jabatan atau pembuatan *job description* untuk memastikan setiap jabatan memiliki tugas dan wewenang yang jelas. Pada tahun 2011, hasil survei menyatakan bahwa selain *job design* dan *company pride*, *direct manager* (atasan

langsung) juga merupakan faktor utama yang mempengaruhi tingkat *engagement* pegawai.

Direct manager (atasan langsung) erat kaitannya dengan *leadership*. *Leadership* merupakan suatu proses untuk seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Kreitner & Kinicki, 2010). Seorang atasan atau manajer akan bekerjasama serta mempengaruhi bawahannya (*direct report*) untuk mencapai target-target kerja atau *key performance indicators* unit kerjanya.

Untuk menjaga dan meningkatkan tingkat *employee engagement* di PT XYZ dalam mendukung pencapaian visi 2020, melalui penelitian ini ingin diketahui apakah bagaimana tingkat *employee engagement* di PT XYZ saat ini, bagaimana gaya kepemimpinan yang terjadi di PT XYZ serta pengaruh antara keduanya.

1.2. Perumusan Masalah

Dalam rangka upaya pencapaian visi 2020-nya PT XYZ berusaha untuk meningkatkan kapabilitas organisasinya. Seperti halnya yang diungkapkan oleh Gallup Organization, sebuah lembaga konsultan manajemen *research-based* berskala internasional, organisasi yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi (*highly engaged*) dapat diprediksikan akan terjadi peningkatan sebesar 12% pada level *customer satisfaction/loyalty*, 18% pada tingkat produktivitas, dan 12% pada tingkat profitabilitasnya (Kreitner & Kinicki, 2010). Oleh karena itu, PT XYZ ingin menjaga atau meningkatkan tingkat *employee engagement* pada organisasinya sebagai indikator efektivitas organisasi.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Lockwood (2008), Metzler (2006) serta Gonzales (2011), dihasilkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan *employee engagement*. Oleh karena itu, PT XYZ perlu mengetahui apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan yang terjadi dalam organisasinya terhadap tingkat *employee engagement*, serta gaya kepemimpinan seperti apa yang perlu dikembangkan dalam organisasinya.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, akan dilakukan penelitian untuk membantu PT XYZ agar mengetahui:

Universitas Indonesia

1. Bagaimanakah tingkat *employee engagement* di PT XYZ?
2. Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang terjadi di PT XYZ?
3. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tingkat *employee engagement* di PT XYZ?

1.3. Tujuan Penulisan

Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui tingkat *employee engagement* di PT XYZ
2. Untuk mengetahui profil gaya kepemimpinan di PT XYZ
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tingkat *employee engagement* di PT XYZ.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari adanya penelitian ini, manfaat yang didapatkan adalah:

1. Manfaat bagi akademisi:
Menambah pengetahuan mengenai profil gaya kepemimpinan di Indonesia, khususnya di bidang industri pertambangan, serta pengaruh profil gaya kepemimpinan tersebut terhadap faktor-faktor *employee engagement*.
2. Manfaat bagi manajemen:
 - a. PT XYZ dapat mengetahui tingkat *employee engagement* serta bagaimana untuk mengukurnya berdasarkan teori dan metode yang dipelajari dalam dunia akademis sehingga kedepannya PT XYZ dapat mengimplementasikannya secara periodik sebagai indikator efektivitas organisasi.
 - b. PT XYZ dapat mengetahui profil kepemimpinan seperti apa yang akan dibina dan dikembangkan pada perusahaan untuk mendukung peningkatan *employee engagement*.

1.5. Sistematika Penulisan

Bab 1 menjelaskan latar belakang penelitian ini, perumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian yang digunakan, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

Bab 2 menjelaskan tinjauan pustaka yang menjelaskan teori-teori dasar yang terkait dengan penelitian ini.

Bab 3 menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini. Bab ini menjelaskan bagaimana penelitian dilakukan serta pengukuran yang diaplikasikan untuk menganalisa data yang telah dikumpulkan.

Bab 4 menjelaskan sekilas profil PT XYZ mengenai produk dan aktivitas bisnis perusahaan, Pada bab ini juga dilakukan analisis mengenai *employee engagement* di PT XYZ, profil gaya kepemimpinannya, serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* berdasarkan hasil pemahaman terhadap hasil tinjauan pustaka.

Bab 5 menjelaskan kesimpulan dari hasil analisis yang dilakukan pada Bab 4. Berdasarkan observasi dari penelitian ini akan diberikan saran dan masukan bagi PT XYZ yang dapat diimplementasikan sebagai *management improvement* juga bagi penelitian selanjutnya.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Employee Engagement*

Employee engagement didefinisikan sebagai keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu untuk bekerja (Kreitner & Kinicki, 2010). Selain itu, terdapat berbagai pendapat para pakar mengenai definisi *employee engagement*, diantaranya adalah:

1. Kahn (1990) mendefinisikan *personal engagement* sebagai upaya dari seluruh anggota suatu organisasi untuk memberdayakan perannya dalam bekerja. Dalam *engagement*, anggota organisasi memberdayakan dan mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kesadaran dan emosional selama melakukan perannya.
2. *Engaged employee* merupakan individu yang memiliki kemauan dan melakukan tindakan secara nyata untuk meningkatkan kinerja bisnis dari perusahaan tempatnya bekerja (Benneth & Bell, 2004)
3. Berdasarkan Schaufeli & Salanova (2007) dari Balducci, Fraccaroli & Scahufeli (2010), *work engagement* merupakan suatu kondisi psikologis yang kontradiksi dengan *burnout*. *Engagement* juga merupakan iklim kerja yang dipenuhi dengan pikiran positif dengan karakteristik *vigor* (kuat), *dedication* (pengabdian) dan *absorption* (penuh konsentrasi dan menyenangkan).
4. *Employee engagement* terkait dengan kejelasan dan keterkaitan antara peran karyawan dengan tujuan perusahaan atau industri (Endres dan Manchego-Smoak, 2008)
5. Dalam penelitian Gonzales (2011), diuraikan bahwa *employee engagement* didefinisikan sebagai kepuasan dan keterlibatan karyawan (Harter et al., 2002), kemauan dan kemampuan karyawan untuk membantu organisasi dengan memberikan *discretionary effort* (Michael Lechisnsky & Gagnon, 2006) serta kecenderungan karyawan untuk

berbicara positif mengenai organisasi tempatnya bekerja (Lockwood, 2005).

6. *Employee engagement* didefinisikan sebagai “sejauh mana komitmen karyawan terhadap sesuatu atau seseorang dalam organisasinya, seberapa giat mereka bekerja dan seberapa lama mereka bertahan dalam organisasi tersebut yang merupakan wujud dari komitmen tersebut (Lockwood, 2007).

Employee engagement merupakan salah satu bentuk *key work attitudes*, yaitu bentuk-bentuk perilaku kerja karyawan yang dapat membantu manajemen dalam mencapai target kinerja perusahaan. Selain itu ada beberapa jenis perilaku lainnya yang mirip dengan konsep *employee engagement* seperti *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior* dan *job satisfaction* (Kreitner & Kinicki, 2010). *Organization citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2010). Sementara, *organizational commitment* menggambarkan sejauh mana karyawan memilih untuk bersama organisasinya dan berkomitmen untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2010). *Job satisfaction* atau kepuasan karyawan menggambarkan sejauh mana karyawan menyukai pekerjaannya (Kreitner & Kinicki, 2010).

Saat ini *employee engagement* dianggap sebagai kondisi psikologis (misalnya *involvement*, *commitment*, *mood*), *performance construct* (seperti *organizational citizenship behavior*, *positive affect*) atau kombinasinya (Macey & Schneider, 2008). Wellins & Concelman (2005) dalam Macey & Schneider (2008) merekomendasikan bahwa *engagement* adalah penggabungan dari komitmen, loyalitas, produktivitas dan keterlibatan.

Manajemen perusahaan tertarik untuk mengetahui dan mengevaluasi tingkat *engagement* karyawan dalam perusahaannya dengan keyakinan bahwa karyawan yang *engaged* mampu memberikan *extra effort* dalam bekerja serta memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih pada perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2010). Menurut Jack Welch, Former Chairman serta CEO General Electric, perusahaan-perusahaan terbaik didunia saat ini sudah yakin mengenai apa yang menjadi sumber penggerak produktivitas kerja. Sumber penggerak tersebut adalah

tantangan, pemberdayaan (*empowered*), gairah serta penghargaan yang diberikan kepada karyawan. Produktivitas juga dapat meningkat melalui “*engaging every single mind in the organization*”, membuat setiap individu menjadi bagian dari aktivitas perusahaan serta membolehkan setiap individu untuk memberikan pendapat dan berperan dalam kesuksesan organisasi tersebut (Benneth & Bell, 2004). Perusahaan yang memiliki karyawan dengan semangat, antusiasme dan dedikasi yang tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja, memiliki tingkat *employee engagement* tinggi dalam membantu perusahaan tersebut untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berkelanjutan. Dari penelitiannya, Gallup mengestimasi bahwa suatu organisasi dapat menghasilkan 12% peningkatan *customer satisfaction/loyalty*, 18% peningkatan produktivitas dan 12% peningkatan profitabilitas saat tingkat *employee engagement*-nya tinggi (Kreitner & Kinicki, 2010).

Kahn (1990) merupakan peneliti pertama yang mempelajari dan kemudian memperkenalkan konsep *engagement* dan *disengagement*. Berdasarkan penelitiannya, terdapat tiga kondisi psikologis yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu:

1. Karyawan merasa aman untuk menunjukkan dan memberdayakan dirinya tanpa rasa takut akan adanya konsekuensi negatif terhadap citra diri, status dan karirnya
2. Karyawan merasa dirinya bermanfaat dan berharga karena pekerjaannya menantang, bervariasi, penuh kreativitas dan diberikan kewenangan
3. Karyawan memiliki sumber daya yang cukup baik secara fisik, emosional dan psikologis untuk melaksanakan perannya.

Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzales-Romab & Bakker (2001) dalam Schaufeli & Bakker (2003) berikut adalah penjelasan dari karakteristik kondisi *work engagement*:

1. *Vigor*, karakter ini ditandai dengan iklim kerja yang penuh dengan energi dan ketahanan mental serta kemauan untuk berupaya lebih dalam bekerja dan bertahan walaupun menghadapi banyak kesulitan.

2. *Dedication*, karakter ini ditandai dengan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya serta merasakan kepentingan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan dalam pekerjaannya.
3. *Absorption*, karakter ini ditandai dengan iklim yang penuh konsentrasi dan keasyikan dalam melaksanakan pekerjaan, waktu cepat berlalu dan sulit untuk melepaskan pekerjaan tersebut.

Dahulu, banyak perusahaan melakukan survei kepuasan karyawan untuk mengukur iklim organisasinya. Namun, banyak perusahaan merasa bahwa tindakan atau program-program yang dilakukannya untuk meningkatkan kepuasan karyawan tidak menciptakan perubahan perilaku karyawan yang diharapkan untuk dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan serta kinerja bisnis secara umumnya (Benneth & Bell, 2004). Oleh karena itu, Hewitt Associates kemudian mempelopori perubahan pengukuran iklim organisasi dari *employee satisfaction* menjadi *employee engagement* (Benneth & Bell, 2004).

Dari hasil observasi (Benneth & Bell, 2004) diperoleh 3 perilaku utama karyawan yang dapat mengindikasikan tingginya level *employee engagement*, yaitu:

1. *Stay*, karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasi
2. *Say*, karyawan secara bangga mempromosikan perusahaan tempat ia bekerja. Mereka bercerita tentang perusahaan tersebut secara positif kepada kolega, calon karyawan serta pelanggannya.
3. *Strive*, karyawan bekerja di atas standar minimum yang dibutuhkan untuk memberikan layanan dan hasil yang *excellent* kepada karyawan dan koleganya.

Menurut pendapat Lockwood (2005) dalam Lockwood (2007), *engagement* didefinisikan sebagai suatu kondisi yang ditandai dengan individu-individu yang memiliki komitmen pada perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja secara emosional dan intelektual. Kondisi tersebut ditandai dengan tiga perilaku utama yang terjadi:

1. Berbicara positif mengenai perusahaan kepada koleganya dan merekomendasikan perusahaan tersebut pada calon karyawan serta *customer* perusahaan.
2. Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota perusahaan tersebut walaupun ia berpotensi untuk dapat bekerja di tempat manapun.
3. Menunjukkan *extra effort* serta perilaku yang dapat berkontribusi pada keberhasilan perusahaan.

Gallup Organization telah mengidentifikasi 12 indikator yang terkait dengan hubungan antara kepuasan karyawan dengan hasil kinerja perusahaan yang positif serta profitabilitas, yang dikenal dengan Q12 (Lockwood, 2007). Indikator-indikator tersebut terdiri dari berbagai kebutuhan dan harapan karyawan yang diklasifikasikan (Gonzales, 2011).

Beberapa hasil penelitian dari kajian hubungan antara *engagement* terhadap manfaatnya bagi individu maupun organisasi di antaranya antara lain (Gonzales, 2011):

- Karyawan yang *engaged* menunjukkan energi yang tinggi, ketahanan mental, serta kepuasan pribadi atas pekerjaannya tersebut (Jones & Harter, 2005)
- Tingkat *engagement* yang tinggi disertai dengan *job satisfaction* yang tinggi, kepuasan pelanggan, profitabilitas serta produktivitas (Harter et al, 2003)
- Membantu karyawan untuk meningkatkan tingkat *engagement* dari sedang ke tinggi sehingga menguatkan keyakinannya untuk bertahan pada perusahaan tersebut dan menginvestasikan *discretionary effort*-nya (Towers Perrin, 2003)

2.2 Penelitian tentang *Employee Engagement*

Manfaat utama dari adanya penelitian tentang *engagement* yaitu dapat mengetahui dan memahami apa yang mempengaruhi tingkat *engagement* dan bagaimana meningkatkan *engagement* tersebut (Benneth & Bell, 2004). Dalam penelitian Robinson et al. (2004) dalam Hockey & Lee (2010) yang fokus pada

faktor-faktor penggerak *employee engagement*, dinyatakan bahwa faktor utama yang dibutuhkan untuk *engagement* adalah perasaan selalu dihargai dan dilibatkan. Hal tersebut didasari oleh beberapa elemen yaitu keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, kebebasan berpendapat (atasan selalu mendengarkan dan menghargai pendapat bawahannya), peluang pengembangan karir serta perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Kualitas *line management* juga merupakan salah satu faktor penggerak utama *engagement*, dengan menerapkan prinsip hubungan yang saling mempercayai (Hockey & Lee, 2010).

Penelitian yang dilakukan Stairs et al. (2006) dalam Hockey & Lee (2010) untuk mengetahui pentingnya *employee engagement* untuk *retention* dan *talent management*, merekomendasikan beberapa *area of improvement* yang difokuskan untuk peningkatan *employee engagement* yaitu kesatuan organisasi, kejelasan peran, otonomi dan pengaruh, *work-life balance*, peluang pengembangan diri, *rewards and recognition*, budaya kerja, lingkungan kerja, komunikasi organisasi, efektivitas *leadership*, kualitas pengawasan serta kualitas hubungan kerja (Hockey & Lee, 2010).

Dari penelitian tentang *burnout* dan *employee engagement*, Schaufeli dan Salanova (2007) dalam Hockey & Lee (2010) merekomendasikan empat area yang bisa dilakukan *improvement* untuk meningkatkan tingkat *engagement* yaitu penilaian dan evaluasi personal, *job redesign* dan perubahan pekerjaan, *leadership* serta pengembangan karir dan pelatihan. Penilaian dan evaluasi personal dapat meningkatkan *engagement* dengan menciptakan kesesuaian atau kecocokan antara nilai-nilai dan tujuan individu dengan yang dimiliki perusahaan (Hockey & Lee, 2010).

Dari penelitian Corporate Leadership Council (2004), dihasilkan bahwa manajer merupakan *enabler* yang paling memiliki pengaruh penting terhadap komitmen karyawan terhadap pekerjaan, perusahaan dan timnya.

2.3 Leadership

Para peneliti tentang *leadership* memiliki berbagai pendapat mengenai definisi *leadership* (Hughes, Ginnet & Curphy, 2009) diantaranya:

1. Suatu proses pembinaan bawahan oleh seorang *agent* agar berperilaku sesuai dengan yang diharapkan (House, 1984)
2. Mengarahkan dan mengkoordinasikan para anggota kelompok kerja (Latham, and Lee, 1986)
3. Sebuah hubungan antar personal dimana yang lain mengikuti atas dasar keinginan, bukan keharusan (Locke, Latham, dan Erez, 1987)
4. Proses mempengaruhi sebuah kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu (Bass, 1990)
5. Tindakan-tindakan yang memfokuskan sumber daya untuk menciptakan peluang yang diinginkan (O'Reilly, 1977)
6. Tugas seorang *leader* adalah untuk menciptakan kondisi yang dapat mengefektifkan tim kerja (Guth dan Shaw, 1980)

Dari penelitian Gonzales (2011), diketahui bagaimana perkembangan dari para pakar mengenai definisi *leadership*, di antaranya:

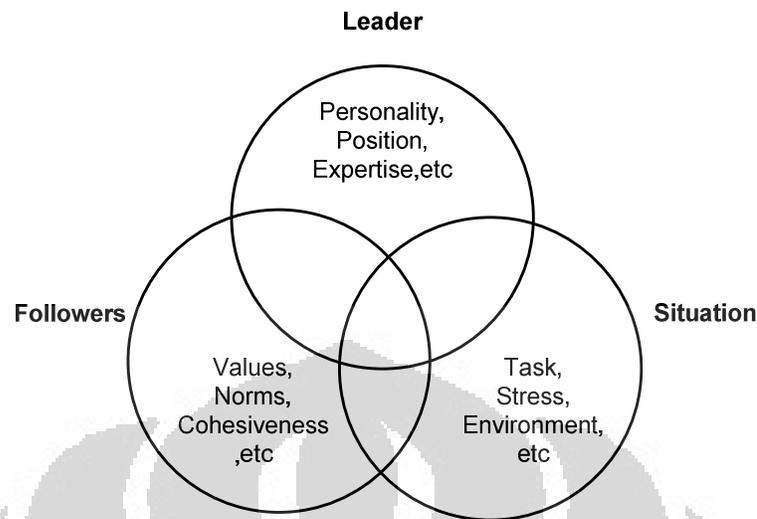
1. Stogdill (1950) mendefinisikan bahwa *leadership* adalah tindakan yang mempengaruhi aktivitas-aktivitas suatu kelompok organisasi dalam berusaha merencanakan dan mencapai target-target yang sudah ditetapkan.
2. Tannenbaum, Weschler, and Massarik (1961) juga mendefinisikan *leadership* sebagai pengaruh *interpersonal*, yang dilaksanakan dalam situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan-tujuan tertentu.
3. Batten (1989) berpendapat bahwa *leadership* dideskripsikan sebagai pengembangan dari sistem yang jelas dan lengkap dari upaya pencapaian suatu tujuan dengan mengidentifikasi, membangkitkan dan menggunakan kekuatan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi, termasuk sumber daya manusia.
4. Sementara menurut Jacobs & Jaques (1990) *leadership* didefinisikan sebagai proses untuk memberikan *meaningful direction* terhadap sejumlah usaha yang dilakukan dan menyebabkan adanya suatu keinginan untuk mencapai tujuan.

5. Bass dan Avolio (2004) menyatakan bahwa *leader* membangun kepercayaan, saling menghormati, visi dan pemberdayaan.

Terdapat empat kesamaan di antara banyak definisi dari *leadership* (Kreitner & Kinicki, 2010) yaitu:

1. *Leadership* merupakan proses antara atasan dan bawahan.
2. *Leadership* melibatkan pengaruh sosial.
3. *Leadership* terjadi pada berbagai level dalam organisasi (pada level individu contohnya *leadership* terkait dengan *mentoring*, *coaching*, *inspiring* dan *motivating*, sedangkan pada level grup/kelompok terkait dengan *team building*, menciptakan keterpaduan dan mengatasi konflik serta pada level organisasi terkait dengan *culture building* serta *change management*).
4. *Leadership* fokus pada pencapaian tujuan-tujuan.

Gambar 2.1 dibawah ini menjelaskan bahwa *leadership* merupakan fungsi dari tiga elemen yaitu *leader* (pemimpin), *follower* (bawahan) dan *situation*. Penelitian mengenai *leadership* dapat dilakukan dengan menganalisis elemen-elemen tersebut serta keterkaitannya. Sebagai contoh, kita dapat memahami suatu *leadership process* apabila kita tidak hanya meneliti *leader* dan *follower* tetapi juga meneliti bagaimana *leader* dan *follower* saling mempengaruhi satu sama lain dalam *leadership process*.



Gambar 2.1 Kerangka Keterkaitan Analisis *Leadership*

Sumber: Hughes, Ginnett dan Curphy (2009)

2.4 Sejarah Perkembangan Teori *Leadership*

2.4.1 *Trait Theory*

Dikenal sebagai *the great man theory* (Kreitner & Kinicki, 2010), teori ini menguatkan bahwa perbedaan antara *leader* dan *follower* adalah pada faktor kualitas personal (sifat) yang menghasilkan kemampuan superior untuk mempengaruhi perilaku orang lain (Gonzales, 2011). Saddler (2009) dalam Gonzales (2011) menyatakan bahwa dalam teori ini efektivitas seseorang dalam menunjukkan peran *leadership* ditentukan dengan kualitasnya tanpa menghiraukan situasi atau tantangan tertentu yang sedang dihadapi.

Dalam Gonzales (2011) dari hasil wawancara dan survei terhadap lebih dari 300 *leader* yang dilakukan oleh Kouzes dan Posner (2008) pada tahun 1980-an dan 1990-an, disimpulkan bahwa teridentifikasi lima praktik dari kepemimpinan yang teladan. Mereka menemukan bahwa pemimpin yang efektif menunjukkan perilaku berikut ini: (a) mereka menantang *status quo*, (b) mereka menginspirasi visi bersama, (c) mereka mengizinkan orang lain untuk mengambil tindakan, (d) mengaplikasikan *lead by example* dan (e) mereka

Universitas Indonesia

motivasi individu dengan menghubungkan penghargaan dan kinerja. Conger and Kanungo (1998) dalam Kalu (2010) mendeskripsikan bahwa *trait approach* dalam *leadership* hanya menekankan fokusnya pada karakter intrinsik dari seorang pemimpin, tanpa mempertimbangkan faktor eksternal lainnya. Kelemahan ini menjadikan *trait theory* tidak dapat diterima dan kemudian muncul kajian-kajian baru lainnya terkait *leadership*.

2.4.2 *Behavioral Theories*

Bass & Stodgill (1990) dalam Gonzales (2011) menyatakan bahwa *behavioral theories* tidak memfokuskan kepada bagaimana sifat seseorang tersebut, namun lebih memperhatikan kajian dan analisis pada tindakan atau perilaku yang dilakukan seseorang. *Behavioral theories* menekankan pada relevansi tindakan atau perilaku para pemimpin dan dampaknya baik terhadap bawahannya secara individu maupun organisasi.

Dari penelitian Ohio State dalam Kreitner & Kinicki (2010) disimpulkan bahwa terdapat dua dimensi perilaku pemimpin, yaitu *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* melibatkan perilaku pemimpin yang terkait dengan penciptaan hubungan saling menghormati dan mempercayai serta fokus terhadap kebutuhan dan harapan para anggota kelompok. *Initiating structure* merupakan perilaku pemimpin untuk mengelola dan mendefinisikan apa yang harus dilakukan para anggota kelompok untuk memaksimalkan output. Sedangkan penelitian yang dilakukan University of Michigan untuk mengidentifikasi perbedaan perilaku pemimpin yang *effective* dan *ineffective*, menyimpulkan bahwa *effective leader* cenderung memfokuskan *employee-centered relationship*, menggunakan metode supervisi dengan pendekatan kelompok daripada individu serta menetapkan *high performance goals* (Kreitner & Kinicki, 2010).

2.4.3 *Situational Theories*

Situational theory muncul akibat adanya penelitian yang dilakukan untuk menjawab berbagai temuan-temuan yang tidak konsisten terkait dengan sifat dan gaya kepemimpinan (Kreitner & Kinicki, 2010)

Pada akhir tahun 1960-an, Fred Fiedler mengembangkan sebuah *situational model* dari *leadership*. Kemudian ia menamakan model tersebut *contingency theory* karena model tersebut mengasumsikan bahwa efektivitas seorang *leader* bergantung pada kesesuaian atau tidaknya gaya kepemimpinan terhadap situasi yang terjadi saat itu (Kreitner & Kinicki, 2010).

Berdasarkan *contingency theory* yang diperkenalkan Fiedler tersebut dinyatakan bahwa (Kalu, 2010):

1. Tidak ada satu cara yang khusus untuk mengelola pekerjaan atau bawahan.
2. Sistem kepemimpinan (struktur, proses dan orang) dalam suatu organisasi harus sesuai dengan kondisi internal dan eksternal saat ini dan lingkungan sekitarnya. Organisasi harus meninggalkan model mekanistik yang sifatnya statis dan sudah dapat diprediksi (*predictable*) dan kemudian mengadopsi suatu model yang cepat untuk beradaptasi terhadap perubahan struktur, formasi maupun ukuran organisasi.
3. Gaya kepemimpinan dan manajerial dalam suatu organisasi harus sesuai dengan sifat dasar dari pekerjaan dan kelompok

Namun berdasarkan pendapat Fairholm (2002) dalam Kalu (2010), beberapa penelitian menyatakan bahwa model Fiedler tersebut memiliki beberapa kelemahan terkait dengan kecenderungan mengabaikan elemen-elemen *inspirational* dari *leadership*.

2.4.4 *The Full-Range Model of Leadership: From Laissez-Faire to Transformational Leadership*

Penelitian mengenai *leader*, *follower* dan karakteristik situasi yang dikaitkan dengan *transformational leaders* dimulai oleh Bass dalam *Theory of Transformational and Transactional Leadership* (Hughes, Ginnet & Curphy, 2009). Teori ini dikenal dengan *full-range model leadership*. Pelopor dari teori ini, Bernard Bass dan Bruce Avolio, menyatakan bahwa perilaku *leadership* bervariasi dalam suatu rangkaian dari *laissez-faire leadership* kemudian ke *transactional leadership* dan yang terakhir, *transformational leadership* (Kreitner & Kinicki, 2010).

Laissez-faire leadership merupakan contoh karakter pemimpin yang gagal menjadi *leader*. misalnya pemimpin tersebut cenderung menghindari konflik, tidak serius dalam bekerja, gagal membantu karyawan untuk menetapkan target kerja, tidak memberikan *performance feedback*, dan tidak menghiraukan ide bawahan untuk perbaikan kerja (Kreitner & Kinicki, 2010). Sedangkan, *transformational* dan *transactional* merupakan tipe kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif terhadap berbagai perilaku karyawan dan merepresentasikan karakter seorang *leader* yang baik. (Kreitner & Kinicki, 2010).

Transformational leaders memiliki *good visioning* serta kemampuan manajemen yang baik untuk membangun keterikatan emosional yang kuat dengan para bawahannya. *Transformational leader* yakin akan lebih sukses dalam menggerakkan perubahan organisasi karena para bawahan akan meningkatkan level emosionalnya terhadap perusahaan serta kemauannya dalam bekerja untuk mencapai visi pimpinannya (Hughes, Ginnet & Curphy, 2009).

Transactional leader lebih menyakini bahwa dengan menetapkan target dan menjanjikan *rewards* terhadap performance yang baik dapat meningkatkan motivasi bawahan (Hughes, Ginnet & Curphy, 2009). Avolio dan Bass menyatakan bahwa *transactional leadership* dapat berpengaruh positif terhadap *followers satisfaction* dan *performance level*, akan tetapi dampak tersebut tidak berlangsung dalam jangka panjang dibandingkan dengan dampak yang dihasilkan *transformational leadership* (Hughes, Ginnet & Curphy, 2009). Hal ini dikarenakan *transformational leaders* dapat menciptakan perubahan organisasi dan hasil kinerja yang cukup signifikan karena tipe *leadership* ini dapat mendorong peningkatan yang cukup signifikan pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen dan kesetiaan para karyawan dibandingkan apa yang dilakukan *transactional leader* (Hughes, Ginnet & Curphy, 2009).

2.4.4.1 Transformational Leadership

Bass & Riggio (2006) dalam Kalu (2010), *transformational leaders* merupakan para pimpinan yang menstimulasi dan menginspirasi tujuan yang *extraordinary* bagi para bawahannya dan dalam proses pencapaian tersebut, para bawahan pun bertransformasi untuk mengembangkan kapasitas *leadership*-nya.

Burns (1978) dalam Kalu (2010) juga menyatakan bahwa *transformational leaders* memotivasi bawahannya dengan merespon kepada kebutuhan bawahannya terkait pemberdayaan kompetensinya dan menyesuaikan tujuan dan target dari para bawahannya secara individu, *leader* serta kelompok atau organisasi. Dampaknya, bawahan akan menunjukkan kepercayaan kepada kemampuan pemimpinnya sehingga meningkatkan tingkat kepercayaan diri bawahannya, keterlibatannya secara emosional serta motivasi untuk meningkatkan target kerja. (Kalu, 2010).

Bass (1985) dalam Kalu (2010) berpendapat bahwa *transformational leaders* merupakan para pemimpin yang memotivasi para bawahannya untuk melakukan lebih dari apa yang biasanya diekspektasikan dapat dilakukan sesuai kapasitasnya. Pemimpin seperti ini akan mentransformasi para bawahannya melalui:

1. Meningkatkan kesadaran para bawahan mengenai tingkat kepentingan dan value dari hasil kerja yang diharapkan
2. Menjadikan bawahannya untuk meningkatkan ketertarikannya kepada tim dan organisasi tempatnya bekerja
3. Mengubah level kebutuhan para bawahan berdasarkan *Maslow's need hierarchy*

Kuhnert (1994) dalam Kalu (2010) menyatakan bahwa pemimpin yang menunjukkan karakteristik *transformational leadership*, memiliki nilai-nilai pribadi yang kuat dan ideal untuk dapat memotivasi para bawahannya secara efektif untuk bertindak sesuai dengan target dan tujuan organisasi yang dipimpinya, bukan untuk kepentingan pribadi. Menurut Bass & Riggio (2006) dalam Kalu (2010), *transformational leader* memberikan tantangan kepada bawahannya untuk bertindak inovatif, membantu mereka melalui *coaching*, *mentoring* serta menunjukkan ketertarikan pada kebutuhan dan keinginan bawahannya.

Dalam Kalu (2010), Avolio, Bass and Jung (1999) dan Antonakis (2001) mengidentifikasi faktor-faktor *transformational leadership* dalam *full range of*

leadership yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Idealized influence*

Dalam penelitian Kalu (2010) dinyatakan beberapa pendapat para peneliti tentang *idealized influence*, antara lain:

- a. Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa dengan *idealized influence*, *transformational leaders* bertindak sebagai *role model* dari para bawahannya. Pemimpin seperti itu akan dikagumi, dihormati dan dipercayai bawahannya, para bawahan pun akan meniru perilakunya. Ia juga akan menjaga agar para bawahannya tetap fokus pada misi yang mereka akan jalankan serta meyakinkan pada mereka bahwa seluruh hambatan akan dapat diatasi. Pemimpin akan mengkomunikasikan target-target yang ingin dicapai serta menginspirasi para bawahannya untuk berkomitmen terhadap visi bersama perusahaan.
- b. Bass, Avolio, Jung & Berson (2003) menyatakan bahwa pemimpin tipe ini mau mengambil risiko, konsisten dalam mengimplementasikan *value* perusahaan, dan memegang teguh standar etika serta menekankan pentingnya rasa memiliki terhadap misi yang akan dijalankan perusahaan (Bass, 1985).
- c. Pemimpin yang kharismatik mendapatkan penghormatan, kebanggaan dan kepercayaan dari bawahannya dengan menularkan visi dan misi yang kuat (Gardner & Avolio, 1998)

2. *Inspirational motivation*

Dalam penelitian Kalu (2010) dinyatakan beberapa pendapat tentang *inspirational motivation*, antara lain:

- a. Pemimpin yang memiliki motivasi tinggi untuk memberikan inspirasi pada bawahannya, menginspirasi para bawahannya dengan memberikan tantangan kepada para bawahannya untuk bekerja di atas rata-rata kemampuan mereka (Bass, 1985) dan

membangkitkan semangat *teamwork* (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

- b. Pemimpin tipe ini pandai mengkomunikasikan visi dengan menarik sehingga mampu membangkitkan antusiasme dan optimisme para bawahannya (Bass & Riggio, 2006).
- c. *Idealized influence* dan *inspirational motivation* dikombinasikan menjadi *single factor* yaitu *charismatic-inspirational leadership* (Bass, 1990).

3. *Intellectual stimulation*

Dalam penelitian Kalu (2010) dinyatakan beberapa pendapat para peneliti tentang *intellectual stimulation*, antara lain:

- a. *Transformational leaders* yang melakukan stimulasi secara intelektual, menstimulasi para bawahannya untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif serta mendorong mereka untuk menganalisis asumsi-asumsi serta mencari solusi masalah yang biasa dengan pendekatan baru (Bass & Riggio, 2006).
- b. Para bawahan dimotivasi untuk lebih melibatkan diri, seiring dengan *transformational leader* mendorong mereka untuk mencari cara baru untuk melakukan pekerjaan, sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthan, & May, 2004).
- c. Pemimpin tipe tersebut fokus kepada *coaching* dan *mentoring* supaya para bawahan lebih bertanggung jawab dan mengembangkan kepemimpinan terhadap dirinya sendiri (Bass, 1995; Yukl, 1998).

Hughes, Ginnett, and Curphy (1999) berpendapat bahwa pemimpin yang melakukan stimulasi secara intelektual, biasanya melakukan *feedback*, *encouragement* dan *support* untuk meningkatkan kepercayaan para bawahannya terhadap kemampuannya sendiri untuk melaksanakan pekerjaan lebih dari apa yang biasanya mereka perkirakan.

4. *Individualized consideration*

Dalam penelitian Kalu (2010) dinyatakan beberapa pendapat para peneliti tentang *individualized consideration*, antara lain:

- a. *Individualized consideration* terdiri dari perilaku-perilaku pemimpin yang memfokuskan kepada pengembangan setiap bawahannya. Pemimpin yang penuh pertimbangan terhadap pengembangan bawahannya, memberikan peluang-peluang terhadap bawahannya untuk belajar serta memberikan perhatian secara personal terhadap mereka. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin tipe ini bertindak sebagai pelatih dan *mentor* serta memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan para bawahannya untuk berprestasi. Pemimpin tersebut mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahannya dengan tujuan sebagai media untuk pengembangan karir mereka. Pemimpin yang memiliki pertimbangan yang tinggi terhadap individu, memberikan iklim yang mendukung dalam bekerja yang mana mereka akan mendengarkan kebutuhan para bawahannya dengan seksama.
- b. Pemimpin tipe ini akan menerima perbedaan individu para bawahannya (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2005).
- c. Pertimbangan terhadap individu tersebut diidentifikasi oleh Bass and Steidlmeire (1999) sebagai salah satu karakter terbaik yang membedakan *transformational leadership* yang sebenarnya (*authentic transformational leadership*) dengan yang tidak (*pseudo transformational leadership*). Mereka berpendapat bahwa bawahan harus dikembangkan sampai akhir, tidak hanya sebagai kendaraan untuk mencapai akhir tujuan.

2.4.4.2 *Transactional Leadership*

Burns (1978) dalam Kalu (2010), mengidentifikasi dua faktor *transactional leadership* sebagai berikut:

1. *Contingent reward*, merupakan sebuah proses pertukaran antara upaya-upaya yang dilakukan bawahan dengan penghargaan tertentu. Sebelum adanya konsep *transformational leadership*, para peneliti menganggap bahwa *contingent reward* merupakan komponen inti dari perilaku efektif pemimpin dalam suatu organisasi (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Pemimpin bertindak berdasarkan *contingent rewards* yang dinegosiasikan dan disetujui dengan bawahannya terhadap hasil kerja yang diharapkan (Bass, 1985). *Contingent reward* menjelaskan ekspektasi dan menawarkan insentif untuk kinerja yang dihasilkan. Data empiris menggambarkan bahwa transaksi *contingent reward* memiliki pengaruh positif terhadap komitmen bawahan, *job satisfaction* dan *performance* (Kalu, 2010)
2. *Management-by-exception*, yaitu pemimpin melakukan *corrective action* untuk memastikan hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan. Bass and Riggio (2006) dalam Kalu (2010) mengindikasikan bahwa dimensi *corrective action* tersebut cenderung kurang efektif dibandingkan *contingent rewards*. *Management-by-exception* dibedakan menjadi dua tipe yaitu *active* dan *passive*. *Active management-by-exception* yaitu pemimpin secara aktif mengawasi adanya deviasi-deviasi dari norma dan mengambil tindakan perbaikan untuk mengatasinya. Sedangkan *passive management-by-exception* yaitu pemimpin menunggu secara pasif sampai bawahannya melakukan kesalahan, baru ia melakukan tindakan perbaikan.

2.4.4.2 *Laissez-faire*

Bass and Riggio (2006) dalam Kalu (2010) mendefinisikan *laissez-faire* sebagai ketiadaan *leadership*. Hal ini dilihat sebagai gaya kepemimpinan yang paling tidak aktif dan tidak efektif. Pemimpin dengan tipe tersebut akan menghindar dari pengambilan keputusan serta menunda-nunda pekerjaan serta mengabaikan tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

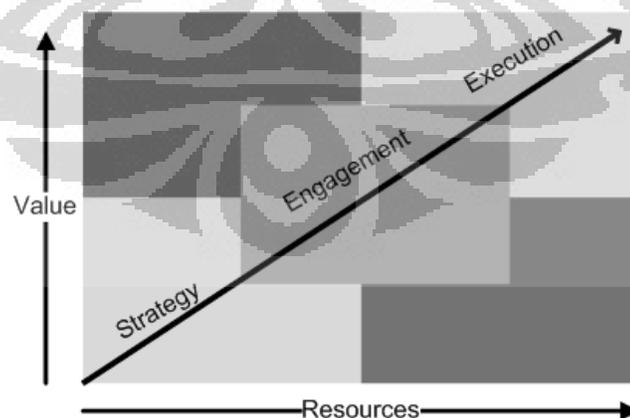
Bass kemudian mengembangkan sebuah kuesioner yang dikenal dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) sebagai alat ukur untuk mengukur sejauh mana *leader* menunjukkan *transformational* atau *transactional leadership*

dan sejauh mana bawahan merasa puas dengan *leader* dan percaya bahwa *leader* tersebut efektif (Hughes, Ginnet & Curphy, 2009)

2.5 *Employee Engagement dan Leadership*

Menurut sebagian besar pimpinan perusahaan di Asia (Benneth & Bell, 2004) ternyata *rewards* bukan merupakan motivasi utama mengapa karyawan memilih untuk bergabung atau meninggalkan suatu perusahaan. Seseorang akan bergabung dengan sebuah perusahaan dan bertahan di sana apabila mereka yakin terdapat *leadership* yang kuat di perusahaan tersebut. *Leadership* menentukan keunggulan dari suatu perusahaan. Apabila *leadership* tidak dapat meningkatkan *engagement*, inspirasi, dan motivasi karyawan, *talented people* akan meninggalkan perusahaan dan membawa serta *competitive advantage* perusahaan.

Gambar 2.2 di bawah ini menerangkan bahwa secara umum tugas dari para pimpinan di perusahaan adalah menggerakkan para karyawan untuk membuat strategi menjadi eksekusi. Para pimpinan perusahaan yang masuk kategori *Best Employer* melakukan hal tersebut dengan menjelaskan tujuan perusahaan kepada karyawan, melibatkan karyawan dalam pencapaian visi dan tujuan strategis perusahaan serta menjelaskan ekspektasi perusahaan kepada karyawan dengan pekerjaan-pekerjaan yang menantang dan berarti (Benneth & Bell, 2004).



Gambar 2.2 *Task of Leadership*

Sumber: (Bennet & Bell, 2004)

Perintah dan kontrol yang ketat dari pimpinan justru akan mengikis *engagement* karyawan pada perusahaannya. Pimpinan pada perusahaan *Best Employer* mengikat karyawannya dengan menyentuh hati dan pikirannya secara intelektual dan emosional. Hal inilah yang tidak terjadi pada pimpinan yang cenderung melakukan perintah dan kontrol pada karyawannya. Pada hakikatnya, motivasi, otonomi, penghargaan serta peluang yang diberikan perusahaan merupakan penggerak utama *employee engagement* (Benneth & Bell, 2004).

Hockey & Lee (2010) menyatakan bahwa *leadership* merupakan hal yang penting untuk mengoptimalkan *employee engagement* dan peran *senior leader* dalam membentuk gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut. Selain itu, karena mereka menduduki posisi yang penting pada organisasi tersebut, para *senior leader* memiliki pengaruh yang kuat terhadap faktor-faktor lain yang mempengaruhi *engagement* pegawai. Para *senior leader* menyadari ada 4 peran utama dalam mempengaruhi *employee engagement* yaitu memotivasi individu dan tim, komunikasi, budaya dan iklim kerja serta tanggung jawab terkait pengelolaan SDM dan pengembangan. Mereka merasa memiliki tanggung jawab untuk memberikan motivasi bagi para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi baik dengan mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan dan memberdayakan mereka untuk mencapainya, maupun melalui perilaku yang menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap para bawahannya untuk mewujudkan *employee engagement*.

Taylor (2004) menyatakan bahwa 10 *critical leadership capabilities* yang penting untuk meningkatkan *engagement* karyawan yaitu (Johnson, 2010):

1. Membangun kepercayaan
2. Saling menghargai
3. Komunikasi yang efektif
4. Membangun iklim kerja yang menyenangkan
5. Fleksibel dalam memahami kebutuhan karyawan
6. Mengembangkan *talent* dan melakukan *coaching* terhadap anggota tim
7. Memperkuat kinerja hingga level yang tinggi
8. Mengembangkan pengetahuan yang dibutuhkan

9. Memonitor isu-isu *engagement*
10. Mengidentifikasi *personality* yang cocok untuk jadi anggota tim

Gopal (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan yang buruk biasanya merupakan sumber penyebab dari *employee disengagement*. Karyawan akan tinggal lebih lama dan memberikan kontribusi lebih kepada organisasi apabila mereka memiliki hubungan yang baik dan dialog terbuka dengan atasan langsung mereka (Johnson, 2010)

Metzler (2006) melakukan penelitian di sebuah universitas terhadap 251 mahasiswa yang bersekolah sambil bekerja. Penelitiannya ditujukan untuk mengetahui hubungan antara *transactional* dan *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Metzler menggunakan alat ukur *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) untuk mengukur penilaian mahasiswa terhadap gaya kepemimpinan para *supervisor* tempat mereka bekerja serta *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) untuk mengukur tingkat *engagement* para mahasiswa. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa *transformational leadership* dan *transactional leadership* dapat mempengaruhi *employee engagement*, pengaruh yang lebih besar dihasilkan oleh *transformational leadership*.

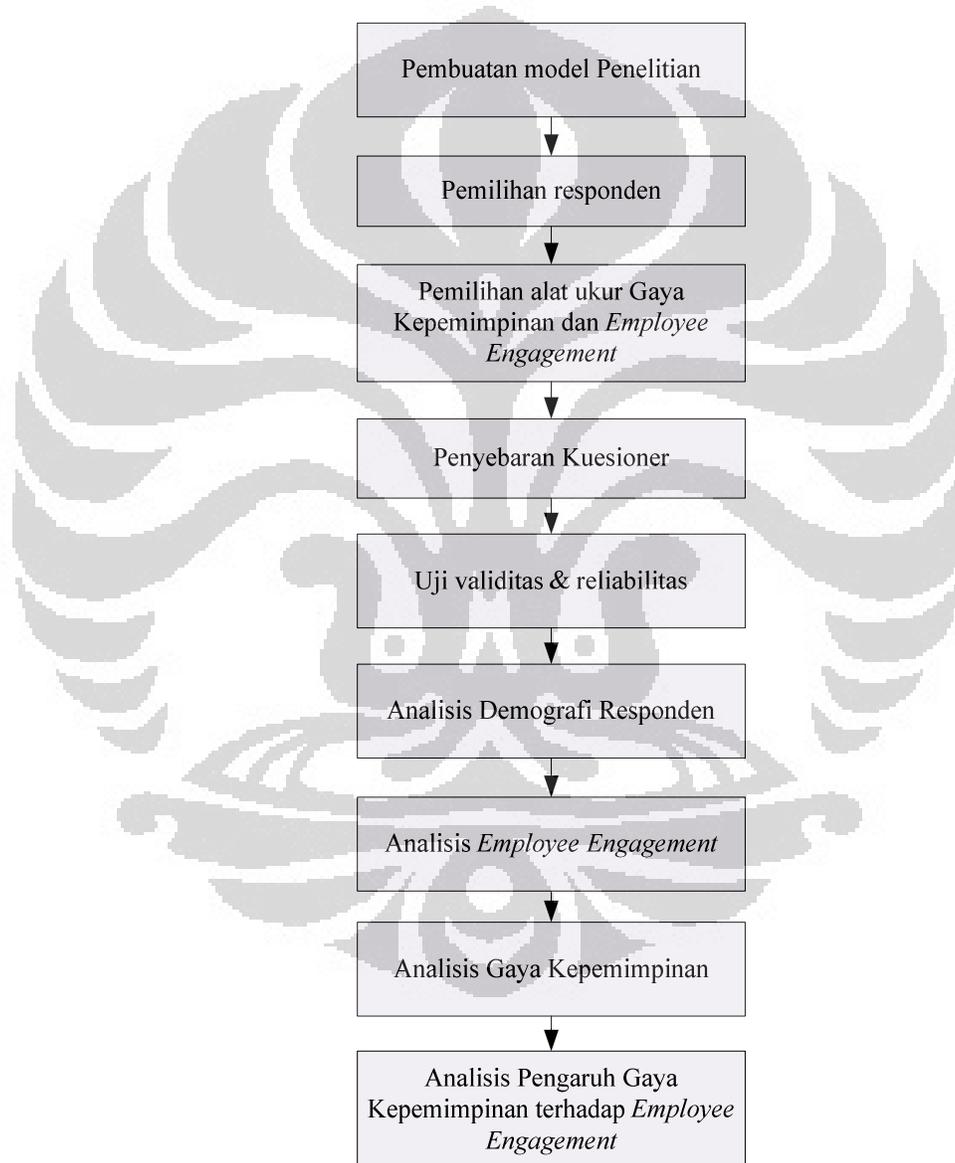
Lockwood (2008) melakukan penelitian yang mirip pada dua *facilities* pada perusahaan *manufacturing* menggunakan MLQ dan instrumen Q12 dengan memfokuskan karyawan pada 78 *shop floor* (Gonzales, 2011). Hasil penelitian dan rekomendasi dari Lockwood antara lain:

1. Ada hubungan positif antara gaya *transformational leadership* dengan *employee engagement* dengan tingkat signifikansi moderat;
2. Ada hubungan yang negatif antara gaya *laissez-faire leadership* dengan *employee engagement* dengan tingkat signifikansi moderat;
3. Tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya *transactional leadership* dengan *employee engagement*.

BAB 3 METODE PENELITIAN

4.1 Alur Metode Penelitian

Alur proses kerja penelitian ini dapat dijelaskan pada diagram berikut:



Gambar 3.1 Alur Metode Penelitian

4.2 Model Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat *employee engagement* di PT XYZ, kemudian mencari tahu gaya kepemimpinan seperti apa yang dimiliki PT XYZ serta melihat apakah ada pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap tingkat *employee engagement* PT XYZ. Untuk itu, penelitian yang dilakukan merupakan kajian deskriptif (*descriptive study*). Kajian deskriptif biasanya digunakan untuk mempelajari atau mendeskripsikan mengenai karakteristik suatu kelompok karyawan dalam organisasi, misalnya berdasarkan usia karyawan, level pendidikan, status pekerjaan atau lamanya bekerja pada perusahaan tersebut (Sekaran & Bougie, 2010). Target dari suatu kajian deskriptif yaitu untuk memberikan gambaran bagi peneliti mengenai suatu profil atau mendeskripsikan aspek-aspek relevan dari suatu fenomena berdasarkan perspektif individu, organisasi, serta industri tertentu (Sekaran & Bougie, 2010).

Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan *the full-range model of leadership: from laissez-faire to transformational leadership (laissez-faire, transactional, transformational)* serta teori *employee engagement* yang terdiri dari *vigor, dedication, absorption*. Dalam penelitian ini ingin diketahui pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan merupakan variabel bebas (*independent variable*) dari penelitian ini, sedangkan *employee engagement* merupakan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas tersebut terdiri dari 3 variabel. Variabel yang pertama yaitu kepemimpinan transformasional, terdiri dari 5 dimensi (Metzler, 2006):

1. *Idealized influence (attributed)*: merupakan karakter pemimpin yang menimbulkan kekaguman, kepercayaan serta rasa hormat dari para bawahannya.
Idealized influence behavior merupakan kesatuan perilaku pemimpin yang menunjukkan dirinya sebagai *role model* yang kharismatik, mengutamakan kepentingan kelompoknya serta berpegang teguh pada standar etika perusahaan.
2. *Inspirational motivation*: mengembangkan visi yang menarik dan menantang, serta memberikan inspirasi, motivasi dan optimisme tinggi.

3. *Intellectual stimulation*: memberikan stimulus dan dorongan untuk selalu berpikir kreatif dan inovatif dalam memberikan solusi permasalahan dalam organisasi.
4. *Individualized consideration*: memperhatikan kebutuhan pengembangan minat karir bawahan, memberikan semangat, dorongan, pemberdayaan serta arahan bagi bawahannya secara individual

Variabel yang kedua adalah kepemimpinan transaksional yang terdiri dari 3 dimensi (Hoehn, Petrick & Oshinubi, 2010):

1. *Contingent rewards*: merupakan perilaku pemimpin yang memberikan kejelasan tugas, tanggung jawab serta target kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh bawahannya serta kejelasan *rewards* yang akan diperoleh.
2. *Active management-by-exception*: merupakan pemimpin yang secara aktif mengidentifikasi potensi terjadinya kesalahan kerja dan melakukan tindakan perbaikan.
3. *Passive management-by-exception*: merupakan pemimpin yang menunggu sampai terjadinya kesalahan kerja, kemudian dilakukan tindakan perbaikan.

Variabel yang ketiga adalah *laissez-faire leadership* yaitu perilaku pemimpin yang paling tidak aktif dan efektif.

Sedangkan, *employee engagement* sebagai variabel terikat terdiri dari tiga variabel (Schaufeli & Bakker, 2003) yaitu:

1. *Vigor*, karakter karyawan yang penuh semangat dan energi dalam bekerja, ketahanan mental yang tinggi serta kemauan untuk berusaha lebih baik lagi untuk meningkatkan kinerja.
2. *Dedication*, karakter karyawan yang senantiasa memberikan kontribusi penuh dalam bekerja, penuh antusiasme, inspirasi dan kebanggaan akan pekerjaannya
3. *Absorption*, karakter karyawan yang selalu berkonsentrasi dan menikmati pekerjaannya hingga lupa waktu

4.3 Responden Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dari seluruh level jabatan yang ada di PT XYZ. Teknik pengambilan sampel responden penelitian ini dilakukan dengan metode *proportionate stratified random sampling*. Berdasarkan Sekaran & Bougie (2010), *stratified random sampling* merupakan metode *sampling* dengan menstratakan atau memisahkan yang kemudian diikuti dengan pemilihan subjek secara random dari tiap jenis strata. Apabila populasi sudah distratkan dengan cara tertentu, sampel anggota dari tiap jenis strata dapat diambil dengan prosedur *simple random sampling* atau dengan *systematic sampling*. Sampel yang diambil dari tiap jenis strata dapat diambil secara proporsional, yaitu sebanyak 20% dari keseluruhan anggota (Sekaran & Bougie, 2010).

PT XYZ telah melakukan segregasi karyawan berdasarkan level jabatan, maka dipilih metode *proportionate stratified random sampling* dalam penelitian ini. Sampel responden akan diambil dari tiap level jabatan agar hasil penelitian dapat mewakili keseluruhan populasi di PT XYZ. Target responden dalam penelitian ini adalah 20% dari keseluruhan populasi masing-masing level jabatan (Sekaran & Bougie, 2010).

Tabel 3.1 Populasi dan Sampel Responden

No	Level Jabatan	Jumlah Populasi (orang)	Jumlah Sampel yang dibutuhkan (orang)
1	Eksekutif	39	8
2	Manager Utama/Spesialis Utama	109	22
3	Manager Muda/Spesialis	367	73
4	Penyelia/Pengawas	921	184
5	Pelaksana	723	145
Total		2159	432

4.4 Pengambilan Data

Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada para target responden. Kuesioner yang disebar sebanyak 550 buah karena semakin banyak responden yang dapat mengisi hasilnya akan lebih baik serta

untuk mengantisipasi adanya responden yang tidak mengisi. Dari 550 kuesioner yang dibagikan kepada pegawai PT XYZ, 267 kuesioner yang kembali. Kemudian dari 267 kuesioner tersebut, 17 kuesioner jawaban dan data demografinya tidak lengkap diisi lebih dari 25% dari total pertanyaan. Dalam Sekaran & Bougie (2010) dinyatakan bahwa apabila lebih dari 25% butir pertanyaan kuesioner yang tidak terjawab, maka lebih baik kuesioner tersebut diabaikan saja dan tidak diikutsertakan dalam analisis. Jadi kuesioner yang dapat diolah adalah 250 kuesioner, artinya *response rate* yang didapat adalah 45.5%.

Responden yang tidak mengisi kuesioner rata-rata disebabkan dinas ke lapangan (khususnya karyawan di eksplorasi), sakit dan cuti. Adanya aktivitas penilaian Malcolm Baldrige yang dilakukan serentak seluruh Unit serta aktivitas di tambang bawah tanah yang sangat padat menjadi kendala utama dalam pengambilan data.

Tabel 3.2 Hasil Pengambilan Data

No	Level Jabatan	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang diolah
1	Eksekutif	20	11	11
2	Manajer Utama/Spesialis Utama	50	42	42
3	Manajer Muda/Spesialis	80	78	77
4	Penyelia/Pengawas	200	52	52
5	Pelaksana	200	68	68
6	-		16	
Total		550	267	250

4.5 Alat Ukur

4.4.1 Alat Ukur Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diukur menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ – Form5X) yang diciptakan oleh Bass & Avolio (2012). Penggunaan kuesioner ini mendapatkan lisensi dari Mind Garden, Inc sebagai penerbit resmi dari kuesioner MLQ. MLQ terdiri dari 36 pernyataan yang dapat mengukur persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan atasan langsungnya. Para responden diminta untuk memberikan respon terhadap karakter/perilaku atasan langsungnya berdasarkan tiap pernyataan kuesioner yang menggambarkan karakter/perilaku kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*.

Tabel 3.3 Contoh Pernyataan Kuesioner MLQ

Variabel/Dimensi	Contoh Pernyataan
Transformasional	
<i>Idealized Influence Attributed</i>	Bertindak dengan cara membangkitkan rasa hormat saya.
<i>Idealized Influence Behavior</i>	Menjelaskan pentingnya memiliki kesadaran yang kuat terhadap suatu tujuan.
<i>Inspirational Motivation</i>	Menunjukkan keyakinan bahwa berbagai tujuan akan tercapai.
<i>Intellectual Stimulation</i>	Menyarankan cara pandang baru dalam hal menyelesaikan berbagai tugas.
<i>Individualized Consideration</i>	Mempertimbangkan bahwa saya sebagai individu memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda dari yang lainnya.
Transaksional	
<i>Contingent Reward</i>	Mendiskusikan secara spesifik siapa yang bertanggung jawab dalam mencapai sasaran-sasaran kinerja
<i>Active Management-by-exception</i>	Memusatkan perhatian pada berbagai ketidakwajaran, kekeliruan dan penyimpangan dari suatu standar kerja
<i>Passive Management-by-exception (MBEP)</i>	Menunggu sampai keadaan menjadi salah sebelum mengambil tindakan
Laissez-Faire (LF)	Menghindar untuk membuat keputusan

Seluruh pernyataan dalam MLQ direspon dengan menggunakan skala frekuensi 1-5 yaitu: sering, bahkan selalu (5), cukup sering (4), kadang-kadang (3), sekali-sekali (2), tidak sama sekali (1). Nilai skala kepemimpinan diukur dari nilai *mean* (rata-rata) dari keseluruhan penilaian responden.

4.4.2 Alat Ukur *Employee Engagement*

Employee engagement diukur dengan menggunakan kuesioner yang diciptakan oleh Schaufeli & Bakker (2001) yang dikenal dengan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang mengukur tiga aspek *employee engagement* yaitu: *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

UWES terdiri dari 17 pernyataan yang mengukur persepsi karyawan mengenai kondisi dan perasaannya dalam bekerja, mencakup pekerjaan itu sendiri

maupun lingkungan kerjanya. Seluruh pernyataan dalam UWES akan direspon dengan menggunakan skala frekuensi 1-6 yaitu: selalu (6), sering (5), cukup sering (4), kadang-kadang (3), jarang sekali (2), tidak pernah sama sekali (1). Nilai skala *employee engagement* akan diukur dari nilai *mean* (rata-rata) dari keseluruhan penilaian responden.

Tabel 3.4 Contoh Kuesioner UWES

Dimensi	Contoh Pernyataan
<i>Vigor</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saat bekerja, saya merasa memiliki energi yang tinggi 2. Ketika saya bangun di pagi hari, saya bersemangat ingin berangkat kerja
<i>Dedication</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan 2. Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna dan tujuan tersendiri bagi saya
<i>Absorption</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa senang saat sibuk bekerja 2. Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya

4.4.3 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur keabsahan atau kevalidan suatu kuesioner (Ghozali, 2005). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pada penelitian ini digunakan uji validitas dengan metode *face validity* dan uji signifikansi dengan melakukan korelasi antara nilai butir pertanyaan dengan total skor nilai variabel.

Face validity merupakan metode yang digunakan untuk mengukur validitas suatu alat ukur. Dengan melakukan *face validity*, akan dibuktikan bahwa dari tampilan luar atau apabila dibaca sekilas, butir-butir pernyataan dalam kuesioner dianggap memadai dan representatif sebagai alat ukur dari konsep yang digunakan dalam penelitian (Sekaran & Bougie, 2010). Pendapat dari pakar konsep yang akan diteliti, akan memperkuat hasil *face validity* (Sekaran & Bougie, 2010).

Uji validitas melalui uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan *r table* untuk *degree of freedom* ($df = n - 2$), dalam hal ini *n* adalah jumlah sampel. Dalam penelitian ini, *r table* ($df = 248, \alpha = 0,05$) adalah 0,1241. Untuk menguji apakah nilai tiap variabel atau tiap dimensi pada variabel

tersebut valid atau tidak, dapat dilihat dari kolom *Corrected Item-Total Correlation* (r hitung) pada hasil keluaran SPSS saat menghitung *cronbach alpha* (pada lampiran). Apabila nilai r hitung lebih besar dari r *table* serta bernilai positif, maka variabel atau dimensi tersebut dinyatakan valid.

Tabel 3.5 menjelaskan hasil uji validitas dan reliabilitas. Untuk hasil uji validitas dapat dilihat pada kolom r hitung. Validitas suatu butir pernyataan dapat disimpulkan dari besar r hitung dibandingkan dengan r *table*. Misalnya, r hitung butir pernyataan mengenai *idealized influence (behavior)* pada pernyataan urutan pertama (IIB_1) adalah 0,419. Dengan r *table* 0,1241, artinya r hitung lebih besar dari r *table* sehingga butir pernyataan tersebut dinilai valid. Seluruh r hitung butir pernyataan pada kuesioner lebih besar dari r *table*, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan dinilai valid.

4.4.4 Uji Reliabilitas

Untuk menguji kehandalan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, dilakukan uji reliabilitas. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil (Ghozali, 2005). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan metode *one shot* atau pengukuran sekali. Pengukuran dilakukan sekali kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dengan menggunakan uji statistik *cronbach alpha* (α). Suatu variabel dikatakan *reliable* atau handal apabila memberikan nilai *cronbach alpha* $> 0,6$ (Sekaran & Bougie, 2010).

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dimensi/Variabel	Jumlah pernyataan di awal	Jumlah pernyataan yang diambil	Cronbach Alpha	r hitung
Transformasional: <i>Idealized influence (behavior)</i>	4	4	0,750	
IIB_1				0,419
IIB_2				0,642
IIB_3				0,522
IIB_4				0,620

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (lanjutan)

Dimensi/Variabel	Jumlah pernyataan di awal	Jumlah pernyataan yang diambil	Cronbach Alpha	r hitung
<i>Idealized Influence (attributed)</i>	4	3	0,433	
IIA_1				0,327
IIA_2				0,328
IIA_3				0,448
<i>Inspirational Motivation</i>	4	4	0.804	
INSPI_1				0,680
INSPI_2				0,582
INSPI_3				0,658
INSPI_4				0,560
<i>Intellectual Stimulation</i>	4	4	0,748	
INTEL_1				0,496
INTEL_2				0,437
INTEL_3				0,612
INTEL_4				0,630
<i>Individualized Consideration</i>	4	4	0,715	
INDV_1				0,473
INDV_2				0,357
INDV_3				0,554
INDV_4				0,661
Transaksional:				
<i>Contingent Rewards</i>	4	4	0,737	
CR_1				0,368
CR_2				0,590
CR_3				0,616
CR_4				0,583
<i>Active Management-by-exception</i>	4	4	0,753	
MBEA_1				0,485
MBEA_2				0,570
MBEA_3				0,659
MBEA_4				0,490
<i>Passive Management-by-exception</i>	4	4	0,564	
MBEP_1				0,231
MBEP_2				0,433
MBEP_3				0,332
MBEP_4				0,403

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (lanjutan)

Dimensi/Variabel	Jumlah pernyataan di awal	Jumlah pernyataan yang diambil	Cronbach Alpha	r hitung
<i>Laissez-Faire</i>	4	4	0,773	
LF_1				0,619
LF_2				0,595
LF_3				0,581
LF_4				0,512
<i>Employee engagement</i>				
<i>Vigor</i>	6	6	0,845	
VIG_1				0,636
VIG_2				0,729
VIG_3				0,609
VIG_4				0,615
VIG_5				0,677
VIG_6				0,497
<i>Dedication</i>	5	5	0,871	
DEDI_1				0,654
DEDI_2				0,762
DEDI_3				0,639
DEDI_4				0,715
DEDI_5				0,723
<i>Absorption</i>	6	6	0,820	
ABSORP_1				0,514
ABSORP_2				0,582
ABSORP_3				0,507
ABSORP_4				0,684
ABSORP_5				0,659
ABSORP_6				0,567

Tabel 3.5 di atas menjelaskan hasil uji validitas dan reliabilitas. Reliabilitas tiap dimensi dapat dilihat pada nilai *cronbach alpha* yang diperoleh dari olah data SPSS. Hasil menunjukkan sebagian besar variabel yang dijadikan alat ukur dalam penelitian ini reliabel karena memiliki *cronbach alpha* lebih dari 0,6, kecuali dimensi *idealized influence (attributed)* karena nilai *cronbach alpha*-nya kurang dari 0,6, yaitu 0,433 (hasil olah data dapat dilihat di lampiran 2). Berdasarkan hasil output SPSS diperoleh keterangan bahwa jika data jawaban responden pada butir pernyataan kuesioner MLQ “memperlihatkan suatu rasa berkuasa dan percaya diri” (IIA_4) tidak diikutsertakan (hasil penghapusan variabel IIA_4 apabila dilihat pada kolom “Alpha if item deleted” adalah 0,569)

dalam perhitungan dan analisis. Oleh karena itu, hasil perhitungan *cronbach alpha* dibulatkan menjadi 0,6 sehingga dalam perhitungan dan analisis selanjutnya, data jawaban responden terhadap butir pernyataan IIA_4 tidak akan diikutkan. Dapat disimpulkan bahwa seluruh dimensi sudah dinilai reliabel atau konsisten dan stabil untuk dijadikan alat ukur.

3.6 Metode Analisis Data

Pada penelitian ini digunakan tiga metode analisis data sebagai berikut:

1. Statistik deskriptif

Statistik deskriptif merupakan metode yang memberikan gambaran atau deskripsi mengenai sekumpulan data, seperti nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, dan varians (Santoso & Tjiptono, 2000). Statistik deskriptif digunakan dalam melakukan analisis demografi responden serta analisis persepsi karyawan terkait *employee engagement* dan gaya kepemimpinan.

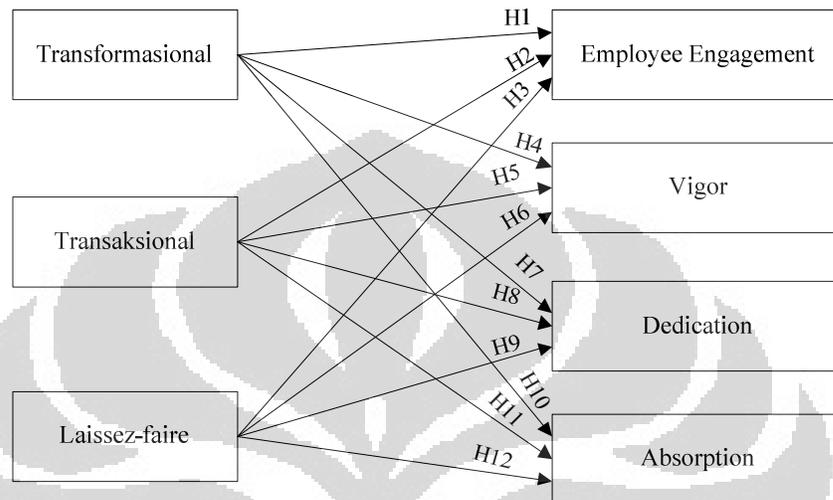
2. *General Linier Model Multivariate*

General Linier Model Multivariate merupakan teknik statistik yang dapat digunakan untuk menghitung analisis regresi atau varian untuk beberapa variabel bebas dan beberapa variabel terikat (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Teknik multivariat merupakan metode yang fleksibel dan sederhana untuk digunakan pada model statistik yang berbeda (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Variabel terikat pada penelitian ini yaitu *employee engagement* yang terdiri dari tiga dimensi (*vigor, dedication, absorption*). Sedangkan variabel bebas penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang terdiri dari 3 variabel (transformasional, transaksional, *laissez-faire*). Variabel transformasional memiliki 5 dimensi dan transaksional memiliki 3 dimensi.

3.7 Hipotesis Penelitian

Pada penelitian ini ingin diketahui pengaruh antara gaya kepemimpinan (variabel bebas) terhadap *employee engagement* (variabel terikat).

Berdasarkan hipotesis dari penelitian Metzler (2006) serta teori yang diperoleh dari Kreitner & Kinicki (2010) maka diambil hipotesis penelitian dari uji regresi yang dilakukan, yaitu::



Gambar 3.2 Model Penelitian

Gambar 3.2 menjelaskan model penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional, *laissez-faire*) terhadap *employee engagement* (*vigor*, *absorption*, *dedication*).

Hipotesis penelitian didefinisikan sebagai sebuah pernyataan yang sifatnya tentatif yang memprediksikan hasil yang diharapkan peneliti dari hasil olahan data yang dilakukan (Sekaran & Bougie, 2010). Hipotesis penelitian diambil dari teori dan konsep model yang dijadikan acuan atau hubungan alamiah. Hipotesis dapat didefinisikan juga sebagai hubungan yang secara logis antar dua atau lebih variabel yang diekspresikan dalam suatu bentuk pernyataan.

Pada penelitian ini ingin diketahui pengaruh antara gaya kepemimpinan (variabel bebas) terhadap *employee engagement* (variabel terikat). Berdasarkan teori, *transformational leaders* merupakan para pemimpin yang memotivasi para bawahannya untuk melakukan lebih dari apa yang biasanya diekspektasikan dapat dilakukan sesuai kapasitasnya. Pemimpin yang menunjukkan karakteristik *transformational leadership*, memiliki nilai-nilai pribadi yang kuat dan ideal untuk dapat memotivasi para bawahannya secara efektif untuk bertindak sesuai

dengan target dan tujuan organisasi yang dipimpinnya, bukan untuk kepentingan pribadi. Berdasarkan teori gaya kepemimpinan transformasional tersebut, diprediksikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* secara keseluruhan serta dimensi-dimensinya yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

H01: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

H04: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap *vigor*.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *vigor*.

H07: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap *dedication*.

H7: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *dedication*.

H010: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap *absorption*.

H10: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *absorption*.

Dalam teori dinyatakan bahwa *transactional leadership* dapat berpengaruh positif terhadap *followers satisfaction* dan *performance level*. Berdasarkan teori tersebut diprediksi bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* secara keseluruhan serta dimensi-dimensinya yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

H02: Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

H05: Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif terhadap *vigor*.

H5: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap *vigor*.

H08: Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif terhadap *dedication*.

H8: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap *dedication*.

H011: Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif terhadap *absorption*.

H11: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap *absorption*.

Laissez-faire leadership merupakan contoh karakter pemimpin yang gagal menjadi *leader*. misalnya pemimpin tersebut cenderung menghindari konflik, tidak serius dalam bekerja, gagal membantu karyawan untuk menetapkan target kerja, tidak memberikan *performance feedback*, dan tidak menghiraukan ide bawahan untuk perbaikan kerja. Berdasarkan teori tersebut diprediksi bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap *employee engagement* secara keseluruhan serta dimensi-dimensinya yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

H03: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*

H3: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*.

H06: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh negatif terhadap *vigor*.

H6: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap *vigor*.

H09: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh negatif terhadap *dedication*.

H9: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap *dedication*.

H012: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh negatif terhadap *absorption*.

H12: Gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap *absorption*.

BAB 4

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Perusahaan

PT XYZ merupakan perusahaan pertambangan milik nasional yang terdiversifikasi serta berorientasi pada ekspor. Wilayah operasi PT XYZ tersebar di seluruh nusantara dan mencakup aktivitas eksplorasi, penambangan, pengolahan dan pemurnian serta pemasaran dari sumberdaya mineral yang diproduksi. Pendapatan PT XYZ diperoleh dengan melakukan aktivitas penambangan, pengolahan dan pemurnian sumberdaya mineral secara ekonomis dan kemudian menjual hasilnya ke seluruh wilayah dunia.

4.1.1 Produk dan Aktivitas Bisnis Perusahaan

Produk yang dihasilkan PT XYZ bervariasi mulai dari bijih nikel, feronikel (komposisi: 20% nikel dan 80% besi), emas, serta perak. Produk nikel dan feronikel memiliki kontribusi terbesar terhadap pendapat PT XYZ dibandingkan komoditas lainnya (PT XYZ, 2010a).

PT XYZ saat ini memiliki 4 unit bisnis utama yaitu Unit Nikel A (Unit A), Unit Nikel B (Unit B), Unit Emas (Unit C) serta Unit Pemurnian Emas (Unit D). Untuk mendukung kegiatan eksplorasi, PT XYZ memiliki Unit E. PT XYZ juga memiliki Kantor Pusat (KP) di Jakarta sebagai pusat sistem dan kebijakan PT XYZ (PT XYZ, 2010a).

Unit A merupakan unit bisnis PT XYZ yang terbesar baik dari ruang lingkup aktivitas serta jumlah karyawannya. Unit A melakukan aktivitas penambangan, pengolahan serta pengiriman produk kepada *customer*. Unit lain yang juga memproduksi nikel adalah Unit B. Namun unit tersebut hanya melakukan penambangan saja, sementara pengolahan produknya dilakukan oleh Unit A.

Unit C merupakan unit yang melakukan penambangan bijih emas. Aktivitas yang dilakukan yaitu penambangan dan pengolahan. Bijih Emas yang dihasilkan Unit C kemudian diolah dan dimurnikan oleh Unit D. Produk emas

yang diproduksi oleh Unit D sudah memiliki akreditasi internasional London Bullion Market Association (LBMA).

Untuk memastikan PT XYZ menghasilkan produk nikel, feronikel dan emas sesuai dengan jumlah yang ditargetkan, PT XYZ memiliki Unit E yang bertugas melakukan eksplorasi atau pencarian cadangan komoditas tersebut dengan skala ekonomi dan kualitas yang diharapkan.

4.1.2 Arah Strategi Perusahaan dan Dinamika Usaha

PT XYZ memiliki visi di tahun 2020 untuk menjadi perusahaan berbasis pertambangan dengan skala global serta menerapkan praktik-praktik bisnis berstandar kelas dunia (Surat Keputusan Direksi PT XYZ, 2009).

PT XYZ memiliki *milestone* dalam pencapaian hingga tahun 2020 yang dituangkan melalui rencana jangka panjang perusahaan lima tahunan. PT XYZ juga tiap tahunnya membuat rencana jangka pendek serta mengevaluasi pencapaiannya tiap kuartal. PT XYZ saat ini fokus pada bisnis inti yang diimplementasikan dengan meningkatkan kompetensi inti di bidang penambangan dan pengolahan untuk memastikan operasi stabil dan aman serta kegiatan eksplorasi yang berkelanjutan untuk komoditas-komoditas yang dihasilkannya (PT XYZ, 2010a).

UU No. 4 tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara tentang larangan ekspor bijih yang akan berlaku mulai tahun 2014 menjadi tantangan strategis bagi PT XYZ. Dengan komposisi penjualan bijih sekitar sepertiga dari pendapatan PT XYZ, manajemen telah mengantisipasi hal ini dengan memiliki rencana yang matang untuk menghentikan ekspor bahan mentah dan bergerak ke hilir untuk melaksanakan kegiatan pengolahan (PT XYZ, 2010a).

4.1.3 Nilai-Nilai Perusahaan

Untuk mendukung pencapaian visi 2020, perusahaan telah menetapkan nilai-nilai korporasi baru yang selaras dan mendukung pencapaian visi tersebut. Nilai-nilai tersebut antara lain (Surat Keputusan Direksi PT XYZ, 2009):

1. Profesional

Suatu nilai yang menekankan pentingnya komitmen untuk menjalankan tugas dengan memperhatikan kode etik dan prinsip-prinsip profesi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan tanpa melanggar peraturan dan ketentuan yang berlaku

2. Integritas

Nilai yang menekankan pentingnya bersikap jujur, transparan dan selarasnya kata dan perbuatan secara konsisten berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, standar etika dan kode etik bisnis

3. Bermental global

Nilai yang menekankan pentingnya rasa percaya diri, cara berpikir dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen kelas dunia untuk merespon terhadap perubahan lingkungan usaha dan memenangkan persaingan di era globalisasi

4. Harmoni

Nilai yang menekankan pentingnya pembentukan hubungan yang rukun, selaras dan serasi, saling menghargai dan menghormati dengan semua pemegang kepentingan baik pihak internal maupun eksternal

5. *Excellence*

Nilai yang menekankan pada pentingnya usaha untuk memberikan kontribusi terbaik dan melakukan perbaikan terus-menerus guna mencapai kinerja terbaik perusahaan

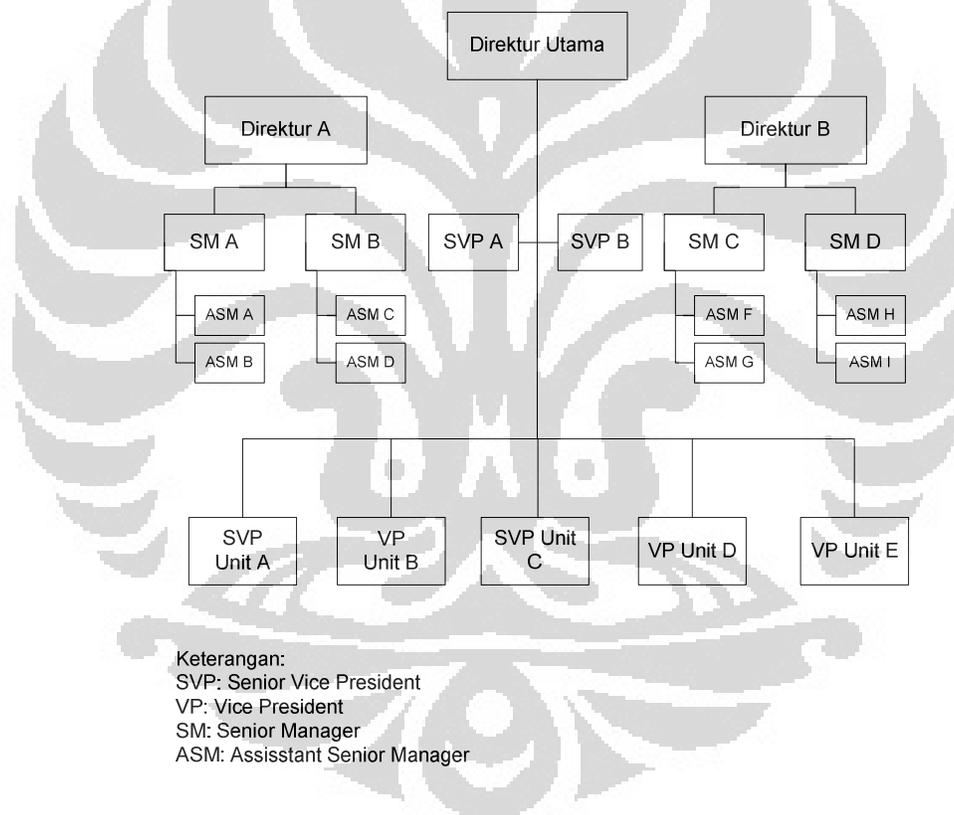
Perusahaan juga menerapkan program-program internalisasi budaya perusahaan untuk memastikan bahwa seluruh karyawan memahami, menganut dan mengimplementasikan perilaku-perilaku yang mendukung penciptaan nilai-nilai tersebut.

4.1.4 Bentuk Struktur Organisasi, Level Jabatan dan Bidang Kerja

PT XYZ mengelompokkan jenis jabatan menjadi 2 yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional (PT XYZ, 2010b). Jabatan struktural adalah jabatan pada tingkat tertentu yang memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab terhadap pengelolaan dana anggaran, sesuai dengan batas yang

didelegasikan oleh pimpinan perusahaan pada bidang pekerjaannya. Jabatan ini lebih berfokus pada aspek manajerial untuk mengelola seluruh pekerjaan di bagiannya dalam mencapai hasil kerja yang diinginkan. Sedangkan jabatan fungsional adalah jabatan dalam organisasi yang tidak memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan dana anggaran pada bidang pekerjaannya. Jabatan ini lebih berfokus pada aspek teknis fungsi pekerjaannya untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan. Tidak ada yang lebih tinggi penting perannya, keduanya memiliki peran yang sama dalam perusahaan.

Format struktur organisasi PT XYZ secara korporat adalah sebagai berikut (Surat Keputusan Direksi PT XYZ, 2008):



Gambar 4.1 Format Struktur Organisasi PT XYZ Level Korporat

Sumber: Surat Keputusan Direksi PT XYZ (2008)

Pada level unit/unit bisnis, layer organisasi umumnya terdiri dari, Senior Vice President (SVP)/Vice President (VP), Deputy VP, Manager dan Superintendent.

Sedangkan untuk di Kantor Pusat, layer organisasi dimulai dari Senior Manager (SM)/SVP, kemudian Assistant Senior Manager (Surat Keputusan Direksi, 2009). Pada setiap jabatan struktural, dibawahnya terdapat jabatan-jabatan fungsional.

PT XYZ juga sudah mengelompokkan level jabatannya kedalam lima tingkatan level, mulai dari level pelaksana, penyelia/pengawas, spesialis/manajer muda, manajer utama/spesialis utama dan eksekutif adalah yang level yang tertinggi. Pengelompokkan level jabatan tersebut dilakukan berdasarkan pengelompokkan bobot jabatan (PT XYZ, 2010b).

Tabel 4.1 Level Jabatan

Level Jabatan	Nama Struktural	Nama Fungsional
Eksekutif	SVP / VP / SM / DVP / Project Manager	Lead Engineer / Specialist
Manajer Utama/Spesialis Utama	Manager / ASM	Senior Engineer / Specialist / Auditor
Manajer Muda/Spesialis	Superintendent	Engineer / Specialist / Auditor
Penyelia/Terampil	-	Team Leader Senior Officer/Analyst/Surveyor/ Prospector
Pelaksana	-	Operator / Officer / Technician / Administrator/Analyst/Surveyor/Prospector
	-	Junior Operator / Officer / Technician / Administrator/Analyst/Surveyor/Prospector

Sumber: Pedoman Penamaan Jabatan PT XYZ (2010)

PT XYZ juga telah melakukan pengelompokan bidang-bidang kerja yang ada di perusahaan. Masing-masing kelompok bidang kerja yaitu *business operation*, *commercial*, *operation service*, dan *operation control* memiliki beberapa elemen bidang kerja yang lebih detail. Pengelompokkan ini dilakukan untuk pengelolaan organisasi serta pengembangan karir karyawan (Surat Keputusan Direksi, PT XYZ 2011).

Tabel 4.2 Pengelompokan Bidang Kerja

No	Bidang Kerja	Kategori
1	Exploration	Business Operation
2	Mining	
3	Processing	
4	Engineering	
5	Project	
6	Marketing	Commercial
7	Business Development & Investment	
8	Organization & Human Resources Management	Operation Service
9	Corporate Relations & CSR	
10	Supply Chain Management	
11	Health, Safety & Environment	
12	Quality Control	
13	Finance & Accounting	
14	Information Technology	
15	Administration & General Affairs	Operation Control
16	Legal	
17	Audit & Control	

Sumber: Surat Keputusan Direksi PT XYZ (2011)

4.2 Profil Demografi Responden dan Atasan Langsung

Responden penelitian ini mayoritas berjenis kelamin pria, yaitu sebesar 72,8% dari keseluruhan total responden. Sedangkan yang perempuan sebesar 27,2%. Hal ini merupakan suatu kewajaran, mengingat industri pertambangan lebih menarik di mata para pekerja laki-laki dibandingkan para pekerja perempuan. Karyawan laki-laki di PT XYZ juga lebih mendominasi yaitu dengan dengan persentase sebesar 92%, sementara 8%-nya perempuan.

Tabel 4.3 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Perempuan	68	27,2
Laki-laki	182	72,8
Total	250	100,0

Sumber: data olah SPSS

Seperti halnya responden, atasan responden juga mayoritas adalah laki-laki, dengan persentase sebesar 84%. Sementara atasan berjenis kelamin wanita hanya 16%.

Tabel 4.4 Jenis Kelamin Atasan

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Perempuan	40	16,0
Laki-laki	210	84,0
Total	250	100,0

Sumber: data olah SPSS

Responden penelitian ini sebagian besar berpendidikan S1 yaitu sebanyak 53,2%, kemudian SMA 22%, S2 12,8%, Diploma 2,4% dan <SMA 2,4%. PT XYZ menetapkan persyaratan rekrutmen karyawan baru pada level terendah yaitu level pelaksana dengan minimum pendidikan SMA atau sederajat. Namun, saat ini masih ada karyawan yang masih berpendidikan lebih rendah dari SMA yaitu para karyawan yang direkrut PT XYZ sebelum peraturan tersebut ditetapkan sejak tahun 2005.

Tabel 4.5 Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
< SMA	6	2,4
SMA	55	22,0
Diploma	24	9,6
S1	133	53,2
S2	32	12,8
Total	250	100,0

Sumber: data olah SPSS

Sebagian besar atasan responden yaitu sebanyak 81,6% sudah berpendidikan minimum S1 dengan komposisi 47,6% berpendidikan S1, 32% berpendidikan S2 dan 2% berpendidikan S3. Sementara 7,2% berpendidikan Diploma, 10,4% berpendidikan SMA (sederajat) dan 0,2% berpendidikan di bawah SMA.

Tabel 4.6 Pendidikan Atasan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
< SMA	2	0,8
SMA	26	10,4
Diploma	18	7,2
S1	119	47,6
S2	80	32,0
S3	5	2,0
Total	250	100,0

Sumber: data olah SPSS

Berdasarkan level jabatan, mayoritas responden yaitu berada pada level jabatan manajer muda/spesialis dengan persentase sebesar 30,8% dari keseluruhan responden. Kemudian diikuti dengan level pelaksana sebesar 27,2%, penyelia/pengawas 20,8%, manajer utama/spesialis utama 16,8% dan eksekutif sebesar 4,4%.

Tabel 4.7 Level Jabatan Responden

Level Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Pelaksana	68	27,2
Penyelia/Pengawas	52	20,8
Manajer Muda/Spesialis	77	30,8
Manajer Utama/Spesialis Utama	42	16,8
Eksekutif	11	4,4
Total	250	100,0

Sumber: data olah SPSS

Mayoritas atasan responden sebesar 45,6% memiliki level jabatan manajer utama (*Assistant Senior Manager/Manager*). Kemudian secara berturut-turut diikuti dengan level jabatan eksekutif (*Senior Manager/Senior VP/VP/Deputy VP*) sebesar 25,6%, manajer muda (*Superintendent*) 24,4% dan yang paling sedikit adalah pengawas sebesar 0,8%. Minimum jabatan atasan adalah penyelia/pengawas, oleh karena itu tidak ada atasan dengan level jabatan pelaksana.

Tabel 4.8 Level Jabatan Atasan

Level Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Pengawas	2	0,8
Manajer Muda	61	24,4
Manajer Utama	114	45,6
Eksekutif	63	25,6
Direktur	9	3,6
Total	250	100,0

Sumber: data olah SPSS

Berdasarkan bidang kerja responden, sepuluh besar mayoritas responden berasal dari Eksplorasi, Penambangan, Pengolahan sebesar 16,8%. Eksplorasi, penambangan dan pengolahan merupakan *core process* dari PT XYZ. Bidang kerja responden yang dominan selanjutnya adalah organisasi dan SDM (14,8%), Pengembangan Bisnis dan Investasi (9,6%), SCM (8,4%), Audit & Control (7,6%), General Affairs & Administration (7,2%), Engineering (6,4%), Teknologi Informasi (5,6%), HSE (5,2%), Hubungan Perusahaan & CSR sebesar (4,4%), Corporate Governance & Compliances sebesar (3,6%), Marketing (3,2%) dan bidang kerja lainnya sebesar (4,8%).

Tabel 4.9 Bidang Kerja Responden

Bidang Kerja	Jumlah	Persentase (%)
Eksplorasi, Penambangan, Pengolahan	42	16,8
Pengembangan Bisnis & Investasi	24	9,6
Kuangan & Akuntansi	6	2,4
<i>Health, Safety & Environment</i>	13	5,2
Organisasi & SDM	37	14,8
<i>Engineering</i>	16	6,4
Teknologi Informasi	14	5,6
<i>Supply Chain Management</i>	21	8,4
<i>Marketing</i>	8	3,2
<i>Audit & Control</i>	19	7,6
<i>Corporate Governance & Compliances</i>	9	3,6
Hubungan Perusahaan & CSR	11	4,4
<i>General Affairs & Administration</i>	18	7,2
Lainnya	12	4,8
Total	250	100,0

Sumber: data olah SPSS

Mayoritas bidang kerja atasan selaras dengan mayoritas bawahannya yaitu Eksplorasi, Penambangan, Pengolahan sebesar 20,8%, organisasi dan SDM (14,4%), Pengembangan Bisnis dan Investasi (9,6%), SCM (7,6%), Audit & Control (5,6%), bidang kerja Engineering, General Affairs & Administration serta Corporate Governance & Compliance masing-masing sebesar 5,2%, HSE 4,4%, Teknologi informasi 4%, Corporate Governance & Relation 3,2 %, Marketing 2,8% serta bidang kerja lainnya sebesar 4,8%. Komposisi bidang kerja atasan dan bawahan tidak sama persis, karena ada beberapa bidang kerja yang dibawah oleh manajer dari bidang kerja lain. Misalnya, bidang kerja teknologi informasi di beberapa unit ada dibawah divisi atau departemen keuangan dan akuntansi. Statistik data demografi lainnya dapat dilihat pada lampiran 3 penelitian ini.

Tabel 4.10 Bidang Kerja Atasan

Bidang Kerja	Jumlah	Persentase (%)
Eksplorasi, Penambangan, Pengolahan	52	20,8
Pengembangan Bisnis & Investasi	24	9,6
Keuangan & Akuntansi	10	4,0
<i>Health, Safety & Environment</i>	11	4,4
Organisasi & SDM	36	14,4
<i>Engineering</i>	13	5,2
Teknologi Informasi	10	4,0
<i>Supply Chain Management</i>	19	7,6
<i>Marketing</i>	7	2,8
<i>Audit & Control</i>	14	5,6
<i>Corporate Governance & Compliances</i>	8	3,2
Hubungan Perusahaan & CSR	13	5,2
<i>General Affairs & Administration</i>	13	5,2
Lainnya	20	8,0
Total	250	100,0

Sumber: data olah SPSS

4.3 *Employee Engagement* di PT XYZ

Pada penelitian ini ingin diketahui tingkat *employee engagement* di PT XYZ. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *employee engagement score* sebesar 4,41. Dari ketiga dimensi *employee engagement*, *dedication* yang memiliki nilai tertinggi yaitu 4,63, artinya para karyawan merasakan dirinya terlibat penuh dalam pekerjaannya serta merasakan antusiasme, kebanggaan dan

tantangan dalam bekerja. Sedangkan nilai *vigor* dan *absorption* masing-masing adalah 4,45 dan 4,16.

Berdasarkan skala interval nilai *employee engagement* yaitu: tinggi (4,34 - 6), sedang (2,67 - 4,33) dan rendah (1 - 2,66) maka nilai *employee engagement* PT XYZ dikategorikan tinggi (4,41). Oleh karena itu, secara keseluruhan karyawan PT XYZ memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Untuk dimensi *employee engagement*, *dedication* dan *vigor* yang dikategorikan tinggi, sedangkan *absorption* dikategorikan sedang.

Tabel 4.11 Employee engagement Score PT XYZ

Dimensi/Variabel	N	Mean	Keterangan
<i>Employee engagement</i>	250	4,41	Tinggi
<i>Vigor</i>	250	4,45	Tinggi
<i>Dedication</i>	250	4,63	Tinggi
<i>Absorption</i>	250	4,16	Sedang

Sumber: data olah SPSS

4.4 Gaya Kepemimpinan di PT XYZ

Penelitian ini juga ingin mengetahui profil gaya kepemimpinan di PT XYZ. Dari pengolahan data diperoleh bahwa profil kepemimpinan di PT XYZ adalah kepemimpinan transformasional dengan nilai *mean* 3,48. Berdasarkan skala interval nilai kepemimpinan yaitu: tinggi (3,68 - 5), sedang (2,34 - 3,67) dan rendah (1 - 2,33), maka nilai kepemimpinan transformasional di PT XYZ dikategorikan sedang. Implementasi kepemimpinan transaksional dinilai sedang oleh para responden, dengan 3,08. Sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* di PT XYZ dikategorikan rendah yaitu 2,01.

Keseluruhan dimensi dalam kepemimpinan transformasional dinilai pada kategori sedang, namun untuk dimensi *idealized influence behavior* dan *inspirational motivation* nilainya hampir mendekati kategori tinggi yaitu masing-masing 3,65 dan 3,62. Keseluruhan dimensi kepemimpinan transaksional juga berada pada kategori sedang, namun untuk dimensi *active management-by-exception*, nilainya hampir mendekati kategori rendah yaitu 2,35.

Tabel 4.12 Gaya Kepemimpinan di PT XYZ

Dimensi/Variabel	N	Mean	Keterangan
TRANSFORMASIONAL	250	3,48	Sedang
<i>Idealized Influence Behavior</i>	250	3,65	Sedang
<i>Idealized Influence Attributed</i>	250	3,41	Sedang
<i>Inspirational Motivation</i>	250	3,62	Sedang
<i>Intellectual Stimulation</i>	250	3,42	Sedang
<i>Individualized Consideration</i>	250	3,27	Sedang
TRANSAKSIONAL	250	3,08	Sedang
<i>Contingent Reward</i>	250	3,33	Sedang
<i>Active Management-by-exception</i>	250	2,35	Sedang
<i>Passive Management-by-exception</i>	250	3,56	Sedang
LAISSEZ-FAIRE	250	2,01	Rendah

Sumber: data olah SPSS

4.5 Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Employee engagement*

Hasil uji koefisien determinasi (R^2) dari variabel kepemimpinan (transformasional, transaksional, laissez-faire) terhadap *employee engagement* menunjukkan nilai sebesar 20,9%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* sebesar 20,8%, sedangkan 79,2 %-nya dipengaruhi oleh faktor lainnya (di luar lingkup penelitian).

Dari ketiga dimensi kepemimpinan tersebut, hanya kepemimpinan transaksional yang berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (sig. $0,002 < 0,05$). Kepemimpinan transaksional dan *employee engagement* memiliki hubungan yang positif (nilai *standardized beta* + 0.303). Semakin sering para pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transaksional di PT XYZ, semakin besar keterikatan karyawan pada pekerjaannya. Sedangkan kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire* terhadap *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*, yang ditandai dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05.

Tabel 4.13 Analisis Kepemimpinan terhadap *Employee engagement*

Variabel Bebas: Kepemimpinan	Variabel Terikat:	R ²	Standardized Beta	Sig.
	EE	0,209		
<i>LAISSEZ-FAIRE</i>			-0,068	0,288
TRANSAKSIONAL			0,303	0,002
TRANSFORMASIONAL			0,166	0,097

Sumber: data olah SPSS

4.6 Analisis Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan terhadap *Employee Engagement*

Dari hasil uji koefisien determinasi (R^2) dimensi-dimensi kepemimpinan terhadap *employee engagement*, diketahui bahwa dimensi-dimensi tersebut memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* sebesar 23,8%, sedangkan 76,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Dari kesembilan dimensi yang terdiri dari dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* tersebut, hanya *intellectual stimulation* yang berpengaruh terhadap *employee engagement* (sig. $0,025 < 0,05$). *Intellectual stimulation* memiliki pengaruh yang negatif (sebesar -0,224) terhadap *employee engagement*, artinya semakin jarang pemimpin memberikan *intellectual stimulation* kepada para bawahannya, semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Tabel 4.14 Analisis Dimensi-Dimensi Kepemimpinan terhadap *Employee Engagement*

Variabel Bebas: Kepemimpinan	Variabel Terikat:	R ²	Standardized Beta	Sig.
	EE	0,238		
<i>Individualized Consideration</i>			0,046	0,640
<i>Passive Management-by-exception</i>			0,133	0,051
<i>Active Management-by-exception</i>			0,090	0,329
<i>Idealized Influence Attributed</i>			0,104	0,228
<i>Inspirational Motivation</i>			0,054	0,593
<i>Intellectual Stimulation</i>			-0,224	0,025
<i>Idealized Influence Behavior</i>			0,214	0,058
<i>Contingent Rewards</i>			0,203	0,057
<i>Passive Management-by-exception</i>			0,133	0,051
<i>Active Management-by-exception</i>			0,090	0,329
<i>Laissez Faire</i>			-0,060	0,398

4.7 Analisis Pengaruh Variabel-Variabel Kepemimpinan terhadap Dimensi-Dimensi *Employee Engagement*

Hasil uji regresi menunjukkan kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* memiliki pengaruh terhadap *vigor* (dimensi *employee engagement*) sebesar 19,4%, sedangkan 80,6% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar lingkup penelitian. Pada uji regresi variabel bebas (gaya kepemimpinan) terhadap *dedication* (dimensi *employee engagement*), diketahui bahwa variabel tersebut berpengaruh terhadap *dedication* sebesar 15,1% (84,9 % dipengaruhi oleh faktor lain). Sedangkan terhadap *absorption*, pengaruh dari gaya kepemimpinan adalah sebesar 19,6% (80,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain).

Dari ketiga gaya kepemimpinan, yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *vigor* adalah kepemimpinan transaksional (sig. 0,002 < 0,05). Kepemimpinan transaksional dan *vigor* memiliki hubungan yang positif (*standardized beta* 0,448), artinya semakin baik kepemimpinan transaksional diimplementasikan di PT XYZ, karyawan semakin memiliki energi yang tinggi, ketahanan mental serta kemauan untuk berusaha lebih baik dalam bekerja.

Tabel 4.15 Analisis Kepemimpinan terhadap Dimensi-Dimensi *Employee Engagement*

Variable Bebas	Variabel Terikat	R ²	Standardized Beta	Sig
	Vigor	0,194		
Transformasional			0,169	0,146
Transaksional			0,448	0,002
Laissez-Faire			-0,064	0,284
	Dedication	0,151		
Transformasional			0.195	0,121
Transaksional			0.351	0,022
Laissez-Faire			-0.089	0,169
	Absorption	0.196		
Transformasional			0,180	0,127
Transaksional			0,463	0,001
Laissez-Faire			-0,025	0,677

Sumber: data olah SPSS

Gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *dedication* adalah transaksional (Sig. $0,022 < 0,05$). Hubungan antara keduanya bernilai positif (beta 0,351), artinya semakin sering pemimpin menerapkan kepemimpinan transaksional, semakin tinggi karyawan menunjukkan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya serta merasa penuh antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan dalam bekerja.

Seperti dimensi lain yaitu *vigor* dan *dedication*, gaya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap *absorption* adalah kepemimpinan transaksional (sig. $0,001 < 0,05$). Kepemimpinan transaksional dan *absorption* menunjukkan hubungan yang positif (beta 0,463), artinya semakin baik pemimpin menunjukkan kepemimpinan transaksional, semakin baik konsentrasi karyawan terhadap pekerjaannya.

4.8 Analisis Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan terhadap Dimensi-Dimensi *Employee engagement*

Dari hasil uji multivariat dimensi-dimensi kepemimpinan terhadap *vigor*, diketahui bahwa dimensi-dimensi tersebut secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap *vigor* sebesar 22,8% (77,2% dipengaruhi oleh faktor lain). Dimensi-dimensi kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 17,5% terhadap *dedication*, kemudian terhadap dimensi yang ketiga yaitu *absorption*, dimensi kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar sebesar 23,2% (76,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar lingkup penelitian ini).

Seperti halnya analisis sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan *intellectual stimulation* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, *intellectual stimulation* juga memiliki pengaruh signifikan terhadap dimensi *employee engagement*, yaitu *vigor* (sig. $0,021 < 0,05$). *Intellectual stimulation* memiliki pengaruh yang negatif (beta -0,249) terhadap *vigor*. Artinya semakin jarang pemimpin memberikan stimulus-stimulus kepada bawahannya untuk mengevaluasi kembali cara kerjanya, memandang sesuatu dari sudut yang berbeda dan kemudian mencari cara atau metode baru untuk melaksanakan pekerjaannya, semakin menurun energi, semangat, ketahanan mental, serta kemauan karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Tabel 4.16 Analisis Dimensi-Dimensi Kepemimpinan terhadap Dimensi-Dimensi *Employee Engagement*

Variabel Bebas	Variabel Terikat	R ²	Standardized Beta	Sig
	Vigor	0,228		
Idealized Influence (Attributed)			0,090	0,281
Idealized Influence (Behavior)			0,144	0,216
Intellectual Stimulation			-0,249	0,021
Inspirational Motivation			0,121	0,233
Individualized Consideration			0,000	0,996
Contingent Reward			0,190	0,061
Active Management-by-exception			0,162	0,089
Passive Management-by-exception			0,099	0,149
Laissez Faire			-0,034	0,604
	Dedication	0,175		
Idealized Influence (Attributed)			0,026	0,778
Idealized Influence (Behavior)			0,211	0,095
Intellectual Stimulation			-0,235	0,045
Inspirational Motivation			0,105	0,340
Individualized Consideration			0,082	0,429
Contingent Reward			0,134	0,221
Active Management-by-exception			0,075	0,467
Passive Management-by-exception			0,112	0,134
Laissez Faire			-0,090	0,214
	Absorption	0,232		
Idealized Influence (Attributed)			0,168	0,048
Idealized Influence (Behavior)			0,266	0,024
Intellectual Stimulation			-0,192	0,078
Inspirational Motivation			-0,077	0,451
Individualized Consideration			0,044	0,652

Tabel 4.16 Analisis Dimensi-Dimensi Kepemimpinan terhadap Dimensi-Dimensi *Employee Engagement* (lanjutan)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	R ²	Beta	Sig
Contingent Reward			0,218	0,033
Active Management-by-exception			0,024	0,801
Passive Management-by-exception			0,165	0,017
Laissez Faire			-0,033	0,618

Sumber: data olah SPSS

Intellectual stimulation merupakan dimensi dari kepemimpinan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *dedication* (Sig. 0,045<0,05), sedangkan dimensi lainnya tidak berpengaruh secara signifikan. Hubungan antara *intellectual stimulation* dan *dedication* bernilai negatif (beta -0,235), artinya semakin jarang para pemimpin meminta para bawahannya untuk menguji kembali asumsi-asumsi yang digunakan dalam melakukan pekerjaannya selama ini serta meminta mereka untuk mencari metode baru dalam bekerja, maka semakin besar karyawan merasa dilibatkan dalam pekerjaan tersebut, pentingnya peran dirinya serta kebanggaan terhadap pekerjaannya.

Terdapat empat dimensi kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap dimensi *absorption*, yaitu *idealized influence (attributed)* (Sig. 0,048), *idealized influence (behavior)* (Sig. 0,024), *contingent reward* (Sig. 0,033) dan *passive management-by-exception* (Sig. 0,017). Keempat dimensi tersebut memiliki hubungan yang positif dengan *absorption*, artinya karyawan akan merasakan konsentrasi penuh, larut dalam pekerjaan serta sulit untuk berhenti bekerja apabila pemimpinnya memiliki kharisma dan dapat dijadikan *role model* baginya, memegang teguh etika-etika dalam bekerja serta tujuan pekerjaannya, memberikan kejelasan tugas dan target kerja pada bawahan, memberikan penghargaan yang setimpal dengan usaha yang diberikan bawahan dan tidak ikut campur sebelum suatu kesalahan kerja terjadi.

4.9 Diskusi dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap pekerjaannya, diperoleh bahwa karyawan PT XYZ memiliki tingkat keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Bentuk keterikatan karyawan PT XYZ dalam bekerja ditunjukkan dengan energi, ketahanan mental serta kemauan yang tinggi untuk berusaha lebih baik dalam bekerja, dedikasi yang tinggi (ditunjukkan dengan rasa penuh antusiasime, inspirasi, kebanggaan dan tantangan dalam bekerja) serta merasakan konsentrasi dan keasyikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Energi yang tinggi yang dirasakan karyawan dalam bekerja serta semangat yang tinggi untuk berusaha lebih baik dalam bekerja (*vigor*) ditunjukkan oleh inisiatif yang tinggi dari para karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang terkait dengan pekerjaannya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam bekerja. Semangat dan energi tinggi serta kemauan untuk yang bekerja lebih baik lagi diindikasikan dengan komentar-komentar responden sebagai berikut:

- *Di dalam bekerja harus mempunyai knowledge yang disesuaikan dengan job-nya (Responden no 193)*
- *Keberhasilan mencapai target tergantung dari kemampuan karyawan (Responden no 192)*
- *Tingkatkan terus kinerja agar tujuan perusahaan dapat meningkat produktivitasnya (Responden no 31)*
- *Untuk mencapai target perusahaan harus dilakukan dengan kerjasama yang baik antar tim atau pimpinan dan bawahan (Responden no 63)*
- *Mohon diperbanyak dalam training-training yang berkaitan dengan K3 (Responden no 235)*

Perusahaan menerapkan pemberian insentif atau bonus tahunan dengan prinsip *performance-based* sehingga tinggi rendahnya insentif yang diperoleh karyawan tergantung dengan pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan pada awal tahun. Hal tersebut memicu semangat para karyawan untuk meningkatkan kinerja serta melakukan berbagai cara untuk menangani hambatan-hambatan

dalam bekerja sehingga target kinerja tercapai (atau di atas target) dan insentif yang diterima juga maksimal.

Karyawan juga merasakan pentingnya kontribusinya terhadap perusahaan serta merasakan inspirasi, kebanggaan dan tantangan dalam pekerjaannya (*dedication*). Terkait hal ini, sejak tahun 2008 PT XYZ telah menerapkan sistem manajemen kinerja dari level korporasi hingga individu. Hal ini bertujuan agar pekerjaan yang dilakukan oleh level divisional hingga level individu, selaras dengan strategi perusahaan. Dari penerapan sistem ini, para karyawan mengetahui pengaruh peran dan kontribusinya terhadap *strategic objective* tertentu yang dimiliki perusahaan. Hal ini telah menumbuhkan rasa keterlibatan karyawan dalam pencapaian kinerja perusahaan serta kebanggaan pada pekerjaannya. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Siddhanta & Roy (2010), bahwa salah satu faktor penggerak utama *employee engagement* adalah adanya keselarasan antara kinerja karyawan dan kinerja perusahaan serta adanya pemahaman yang jelas oleh karyawan mengenai perannya terhadap kinerja perusahaan.

Antusiasme dan kebanggaan karyawan terhadap pekerjaannya diindikasikan oleh komentar-komentar responden sebagai berikut

- *Bidang pekerjaan yang saya jalani hingga sekarang merupakan bidang yang saya inginkan, dan saya nyaman bekerja berada di posisi seperti sekarang (Responden no 182)*
- *Agar lebih diperhatikan, karena unit/bagian ini sangat memegang peranan penting untuk kemajuan perusahaan (Responden no 182)*

Pada tahun 2011, PT XYZ juga mengalami peningkatan kinerja keuangan yang cukup baik dengan peningkatan profit yang meningkat sebesar 14,5% dari tahun 2010 (*website resmi PT XYZ, 2012*) serta mendapatkan beberapa penghargaan seperti penghargaan penerapan *good corporate governance, proper*, serta *corporate social responsibility*. Hal ini menumbuhkan perasaan bangga karyawan terhadap perusahaan. Dalam Siddhanta & Roy (2010) dinyatakan bahwa kebanggaan terhadap perusahaan dapat meningkatkan *employee engagement*.

Penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin di PT XYZ menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan kategori sedang. Pemimpin sudah

menerapkan karakteristik-karakteristik kepemimpinan transformasional terutama dengan menunjukkan kharisma (moral yang tinggi, dapat dipercaya serta memiliki integritas tinggi), menjadi *role model* bagi bawahannya (*idealized influence*) serta memberikan motivasi untuk menghasilkan kinerja terbaik (*inspirational motivation*). Hal ini ditunjukkan dengan lebih mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan dirinya serta mampu menjalankan perannya sebagai pengambil keputusan. Para pemimpin di PT XYZ juga menunjukkan kesahajaan dalam bersikap dan berperilaku, menunjukkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan dalam divisi/departemennya serta mengutamakan etika dalam bekerja dan bersosialisasi. Berikut adalah komentar para responden terkait perilaku pemimpinnya:

- *Menyelesaikan masalah hingga ke akarnya, toleransi tinggi (Responden No 33)*
- *Enak, cerdas, disiplin, cekatan dan tidak sombong, mau turun langsung ke bawahannya (Responden No 38)*
- *Lebih ke arah pendekatan kekeluargaan dimana tekanan load pekerjaan lebih diberikan secara bijaksana dengan kesadaran masing-masing tanpa menggunakan gaya memerintah secara langsung (Responden No 74)*
- *Cukup demokratis dan bijaksana dalam memberikan tugas, memberikan semangat untuk kesuksesan tim kerja dengan tidak mengabaikan etika kerja maupun etika bersosialisasi (Responden No 77)*
- *Pekerja yang dapat diandalkan, output yang dihasilkan benar-benar perfect (Responden No 83)*
- *Menjadi guru teladan dari semua insan (Responden No 225)*
- *Tidak terlalu memandang konsep atasan & bawahan sehingga bawahan dapat bekerja nyaman dan bisa menuangkan segala inspirasinya tanpa batas dan bersifat kekeluargaan (Responden No 244)*
- *Di satuan kerja saya, saya rasa yang paling mengikat saya bukanlah besar gaji ataupun kenaikan karir, lebih kepada suasana kekeluargaan dan team work, pemberian tugas yang merata, fasilitas untuk menuntaskan pekerjaan yang dilakukan, dan yang paling penting adalah reward bila beyond expectation tercapai (Responden No 75)*

Para pemimpin memiliki kemampuan yang baik dalam memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya *coaching* dari atasan kepada bawahan sebagai rangkaian sistem manajemen kinerja yang diterapkan PT XYZ. Rapat evaluasi kinerja juga rutin dilakukan para pimpinan untuk mengevaluasi progres target kerja bawahannya serta memberikan motivasi agar para bawahan berusaha lebih baik lagi dan kreatif dalam mengatasi permasalahan-permasalahan kerja yang dihadapi. Para pimpinan juga secara rutin memberikan informasi seputar kinerja perusahaan serta tantangan strategis yang dihadapi perusahaan dalam rapat-rapat kerja serta acara-acara internal perusahaan (acara ulang tahun perusahaan, perayaan hari besar keagamaan, HUT RI, *family gathering* serta rapat pimpinan) sehingga *sense of ownership* karyawan terhadap perusahaan terbangun dan merasa terpacu untuk memberikan kontribusi terbaiknya pada perusahaan. Perilaku pemimpin tersebut diindikasikan dengan komentar-komentar karyawan sebagai berikut:

- *Atasan mengetahui 'bidangnya' dengan baik secara teknis, selalu ingin memberikan yang terbaik bagi satker, selalu mendorong bawahannya untuk terus belajar (Responden No 32)*
- *Lebih ke arah mengayomi dan memberikan wewenang penuh mengenai cara untuk pencapaian target pekerjaan, kepercayaan dan kedewasaan ini membuat kami tertantang untuk menyelesaikan beyond expectation way (Responden No 75)*
- *Atasan saya langsung adalah sosok pimpinan yang selalu memberikan motivasi demi kemajuan kerja bawahannya, juga selalu memberikan solusi /jalan keluar dalam memecahkan masalah (Responden No 193)*

Para pemimpin juga menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional dengan dengan kategori sedang. Karakter yang paling menonjol dari kepemimpinan transaksional di PT XYZ adalah tidak mengambil tindakan korektif terhadap pekerjaan bawahan sebelum terjadi kesalahan (*passive management-by-exception*) dan memberikan target, tujuan dan *reward* yang jelas terhadap kinerja bawahannya (*contingent reward*). PT XYZ dengan jelas telah merumuskan dan menetapkan kebijakan manajemen untuk seluruh area bidang kerja sehingga

batas-batas ruang lingkup kerja karyawan sudah cukup jelas terdefinisi. Target kinerja para karyawan juga telah ditetapkan di tiap awal tahun dan besaran insentif tahunan yang diberikan kepada karyawan tergantung pencapaian kerjanya. Hal inilah yang mungkin membuat para pemimpin merasa kontrol yang diberikan kepada karyawan sudah cukup efektif. Mereka merasa dengan sistem yang ada saat ini karyawan dapat bekerja sesuai kebijakan dan aturan yang dibuat perusahaan serta target yang diberikan perusahaan kepadanya.

Karyawan juga merasa para pemimpinnya telah memberikan target kerja yang jelas kepada tiap karyawan dan menjelaskan *reward* yang dapat diperoleh serta mengakui keberhasilan karyawan. Penerapan kepemimpinan *contingent rewards* ini didukung oleh sistem-sistem perusahaan seperti adanya *job description* tiap jabatan yang saat ini sedang dibangun oleh perusahaan melalui kerjasama dengan seluruh pejabat atau pimpinan satuan kerja. Sistem manajemen kinerja yang diterapkan perusahaan juga sangat membutuhkan peran atasan. Seluruh siklus manajemen kinerja dari *performance plan*, *performance review* dan *performance appraisal*, melibatkan atasan dan bawahan. Di awal tahun atasan memberikan arahan target kerja divisi/departemen kemudian menyepakati target kinerja karyawan. Kemudian tiap tiga bulan atasan melakukan evaluasi terhadap progres kinerja bawahan serta memberikan *coaching* serta akhir tahun atasan memberikan penilaian terhadap pencapaian kinerja pegawai pada satu tahun tersebut. Insentif atau bonus tahunan yang diterima karyawan besarnya ditentukan berdasarkan pencapaian target kinerja karyawan. Sistem tersebut secara jelas telah menerapkan target kerja yang jelas bagi karyawan, *support* dari atasan melalui *coaching* serta *reward* yang akan diterima karyawan.

Sedangkan kepemimpinan *laissez-faire* jarang diterapkan di perusahaan (nilai *mean* di kategori rendah). Hal ini menunjukkan hal yang positif bagi PT XYZ karena gaya kepemimpinan ini sebaiknya tidak diterapkan oleh manajer apapun (Kreitner & Kinicki, 2010). Pada PT XYZ, pengambilan keputusan seluruhnya dilakukan oleh pejabat struktural. Jabatan para pemimpin di PT XYZ seluruhnya termasuk kategori jabatan struktural, sementara jabatan fungsional kewenangannya hingga merekomendasikan kepada para atasannya. Oleh karena itu, apabila para pemimpin menerapkan kepemimpinan *laissez-faire* yang tidak

ada saat dibutuhkan, menunda untuk memberikan saran dan masukan serta menghindar untuk membuat keputusan, kegiatan operasional akan terhambat dan produktivitas akan turun. Apabila dilakukan berkepanjangan akan menimbulkan kerugian perusahaan.

Tabel 4.24 menjelaskan variabel atau dimensi kepemimpinan yang berpengaruh positif terhadap variabel atau dimensi *employee engagement* yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Semakin sering penerapan gaya kepemimpinan transaksional, keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya semakin baik. Hal ini juga konsisten terjadi pada dimensi-dimensi *employee engagement*, *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap masing-masing dimensi *employee engagement* (*vigor*, *dedication* dan *absorption*) adalah gaya kepemimpinan transaksional.
- b. Dimensi kepemimpinan transaksional yang berpengaruh terhadap dimensi *employee engagement*, yaitu *contingent reward* terhadap *absorption* serta *passive management-by exception* terhadap *absorption*. Semakin sering pemimpin menerapkan *contingent reward* dan *passive management-by exception* semakin baik konsentrasi karyawan terhadap pekerjaannya.
- c. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, namun beberapa dimensinya berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan dimensi-dimensinya, yaitu:
 - i. Dimensi *intellectual stimulation* yang memiliki pengaruh negatif terhadap *employee engagement* serta dimensi *vigor* dan *dedication*.
 - ii. Dimensi *idealized influence (attributed)* dan *idealized influence (behavior)* yang memiliki pengaruh positif terhadap *absorption*

Tabel. 4.17 Pengaruh Variabel atau Dimensi Kepemimpinan terhadap Variabel atau Dimensi *Employee Engagement*

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	Sig.
Transaksional	EE	0,303	0,002
	Vigor	0,448	0,002
	Dedication	0,351	0,022
	Absorption	0,463	0,001
Contingent Reward	Absorption	0,218	0,033

Tabel. 4.17 Pengaruh Variabel atau Dimensi Kepemimpinan terhadap Variabel atau Dimensi *Employee Engagement* (lanjutan)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	Sig.
Idealized Influence (Attributed)	Absorption	0,168	0,048
Idealized Influence (Behavior)	Absorption	0,266	0,024
Passive Management-by-exception	Absorption	0,165	0,017
Intellectual Stimulation	EE	-0,224	0,025
	Vigor	-0,249	0,021
	Dedication	-0,235	0,045

Sumber: data olah SPSS

Hasil analisis terhadap persepsi responden PT XYZ menjelaskan bahwa semakin sering penerapan gaya kepemimpinan transaksional, keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya semakin baik. Gaya kepemimpinan transaksional, khususnya *contingent reward* (memberikan penjelasan tugas, target dan kinerja yang jelas) serta *passive management-by-exception* (mengambil tindakan apabila permasalahan yang terjadi sudah kronis) dapat meningkatkan konsentrasi karyawan dalam bekerja.

Hal tersebut terkait dengan jenis aktivitas bisnis pada PT XYZ yang sebagian besar adalah penambangan dan *manufacturing* serta strategi perusahaan yang mengutamakan *low-cost leadership* (Surat Keputusan Direksi, 2009). Perusahaan sudah memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) pada tiap aktivitas untuk menyeragamkan proses kerja pada aktivitas yang sama untuk di seluruh unit bisnis. Adanya SOP tersebut menjadikan pemantauan dan pengontrolan perusahaan terhadap kegiatan operasional di seluruh unit dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Produk yang dihasilkan perusahaan serta teknologi yang digunakan dalam proses penambangan dan pengolahan juga sifatnya stabil. Metode penjualan PT XYZ sebagian besar adalah *business-to-business* (B2B) dengan kontrak penjualan jangka panjang. Hal ini menyebabkan kondisi market untuk produk PT XYZ juga cenderung stabil. Karyawan merasa dengan kondisi perusahaan yang stabil seperti ini, mereka akan memiliki semangat dan energi, kebanggaan dalam bekerja serta berkonsentrasi penuh dalam bekerja apabila atasan dapat memberikan aturan-aturan yang jelas dalam bekerja. Hal ini dapat ditunjukkan dengan komentar dan saran responden sebagai berikut:

- *Peraturan yang ada sudah jelas, tinggal pelaksanaan (Responden 251)*

- *Bekerja sesuai peraturan dan prosedur yang benar akan membawa perusahaan menuju yang lebih baik di tingkat safety-nya (Responden 235)*
- *Harus bekerja sesuai dengan SOP (Responden 211)*
- *Karyawan harus mematuhi peraturan perusahaan yang sudah disepakati (Responden 219)*
- *Perlunya sosialisasi kepada karyawan program-program, target dan sasaran perusahaan secara total dan kontinu (42)*

Kepemimpinan transaksional pada PT XYZ juga diimplementasikan dalam sistem manajemen kinerja pada level korporasi hingga level individu. Sistem ini merupakan bentuk pemantauan kinerja karyawan yang sistematis sehingga jelas apa yang diharapkan atasan kepada bawahan dan jelas apa yang diperoleh karyawan dari hasil kinerjanya. Aktivitas kerja yang cenderung stabil, menjadikan peran atasan sebagai *change agent* sebagaimana teori *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan seperti yang sudah dihasilkan pada penelitian-penelitian terdahulu. Karyawan merasa peran atasan yang efektif dalam meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaannya saat ini adalah atasan yang memberikan target dan tugas yang jelas kepada karyawan (dalam lingkup *job description*) serta memberikan penjelasan mengenai *reward* yang akan diperoleh dari kinerja yang dihasilkan baik secara materi maupun karir kedepannya. Berikut adalah komentar dan saran dari para responden yang menunjukkan penerapan kepemimpinan transaksional di PT XYZ:

- *Atasan bisa mendelegasikan suatu pekerjaan ke bawahan sesuai jobdesc masing-masing (Responden No 83)*
- *Pembagian tugas sesuai kemampuan, suasana kekeluargaan, fasilitas penunjang kerja, reward/pujian, development kompetensi pegawai menjadi kunci agar karyawan merasa betah (Responden No 75)*
- *Pembahasan Sistem Imbalan Pegawai yang berkualitas dan mensejahterakan (Responden No 57)*

- *Walau Perjanjian Kerja Bersama dapat dengan mudah diakses namun penjelasan dan maksudnya seharusnya lebih disosialisasikan (Responden No 171)*

Situasi yang terjadi di PT XYZ ini selaras dengan pendapat Bass (1990) bahwa kepemimpinan transaksional cocok diaplikasikan dalam perusahaan dengan kondisi pasar, teknologi, jumlah tenaga kerja serta lingkungan yang stabil. Dalam perusahaan seperti ini, kinerja karyawan tetap terjaga dengan peran manajer yang menetapkan dan mengontrol kinerja pegawai serta memberikan *reward* sesuai pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan. Situasi seperti ini juga merupakan refleksi dari strategi PT XYZ, *low-cost leadership* (Surat Keputusan Direksi, 2008). Daft (2004) menyatakan bahwa organisasi dengan strategi *low-cost leadership* lebih memiliki kestabilan kondisi bisnisnya dibanding mengambil risiko tinggi atau mencari peluang baru dengan berinovasi. Perusahaan tersebut akan menerapkan efisiensi di seluruh area kerja.

Bass (1990) berpendapat bahwa pada organisasi yang stabil, *management-by-exception* cukup efektif apabila para manajer memonitor kinerja karyawan dan mengambil tindakan korektif apabila dibutuhkan. Apabila aturan-aturan pedoman bekerja telah dapat dipahami karyawan dengan baik, peran pemimpin tidak terlalu dibutuhkan untuk beberapa kondisi tertentu. Pendapat tersebut terkait dengan penelitian ini bahwa *passive management-by-exception* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement*, khususnya *absorption*. Karyawan merasa dapat berkonsentrasi penuh dalam bekerja, menuangkan segala idenya dalam bekerja, dan sering larut dalam pekerjaannya, apabila atasan mengambil tindakan korektif apabila terjadi permasalahan (*passive management-by-exception*). Dengan kebijakan, aturan, SOP, *job description* dan sistem manajemen kinerja yang diterapkan perusahaan, karyawan merasa aturan-aturan dari perusahaan sudah cukup jelas dan tinggal dijalankan. Karyawan juga menginginkan ruang geraknya tidak dipersempit dengan pengawasan yang lebih ketat dan dapat berinovasi walaupun masih dalam ruang lingkup kebijakan dan aturan dari perusahaan.

Sementara itu, beberapa responden menilai bahwa implementasi kepemimpinan transaksional di PT XYZ masih kurang baik, berikut adalah komentar-komentarnya:

- *Saya melihat masih ada karyawan yang tugas dan tanggung jawabnya tidak jelas, sehingga dia merasa tidak dihargai (Responden No 1)*
- *Keseimbangan kerja yang tidak merata menyebabkan ada yang mudah dan sulit dalam menetapkan target capaian kinerja antar satu satker dan satker lainnya (Responden No 55)*
- *Saya bekerja kadang kali diluar jobdesc saya (Responden No 93)*
- *Pada perusahaan tempat bekerja saat ini, insentif dan apa yang diberikan perusahaan setelah karyawan mencapai target yang dipatok, masih kurang (Responden No 119)*
- *Keterikatan karyawan belum maksimal karena salary rate yang masih kurang kompetitif dibandingkan dengan beberapa perusahaan sejenis (Responden No 238)*
- *Tidak jelasnya jalur karir di perusahaan membuat karyawan baru yang mempunyai peluang lain keluar perusahaan (Responden No 125)*
- *Perencanaan dalam karir tidak jelas, menyebabkan karyawan kadangkala memikirkan masa depannya di perusahaan (Responden No 33)*
- *Dalam pengembangan karir, seharusnya orang (pegawai) yang memiliki kemampuan, kesempatan dan prestasi yang baik diberikan kesempatan karir yang lebih baik sebagai tanda apresiasi (Responden No 116)*

Komentar-komentar tersebut menunjukkan bahwa beberapa karyawan merasa pemberian tugas belum dilakukan secara seimbang dan adil sesuai dengan *job description* dan penghargaan yang mereka peroleh dari hasil kinerjanya masih di bawah ekspektasinya. Tidak hanya penghargaan dari segi uang, namun juga dari segi karir. Karyawan merasa tidak diberikan arahan dan informasi yang jelas mengenai peningkatan karir yang dapat mereka peroleh apabila memiliki kinerja yang baik dan berusaha sebaik-baiknya untuk kemajuan perusahaan.

Kemudian hasil analisis menunjukkan bahwa pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual kepada karyawan dapat menurunkan *employee engagement*.

Hal ini juga terjadi pada dimensi-dimensi *employee engagement*, khususnya *vigor* dan *dedication*. Semakin sering pemimpin memberikan stimulus-stimulus intelektual dalam pekerjaan karyawan seperti mencari perspektif yang berbeda untuk memecahkan berbagai masalah serta menyarankan cara pandang baru dalam menyelesaikan suatu tugas, semakin menurun energi dan semangat bekerja serta antusiasme, inspirasi dan kebanggaan karyawan pada pekerjaannya.

Hal ini masih ada kaitannya dengan analisis sebelumnya mengenai peran kepemimpinan *passive management-by exception* yang berpengaruh positif terhadap dimensi *absorption*, yaitu konsentrasi karyawan akan meningkat apabila tindakan korektif dari atasan dilakukan saat terjadi permasalahan kerja. Dengan adanya kebijakan dan aturan kerja yang jelas dari perusahaan, karyawan merasa arahan dari perusahaan terhadap proses kerja yang mereka jalankan sudah jelas. Target kinerja karyawan pun juga sudah ditargetkan dan dikontrol melalui sistem manajemen kinerja. Oleh karena itu, apabila atasan meminta untuk mencari perspektif yang berbeda untuk memecahkan berbagai masalah serta menyarankan cara pandang baru dalam menyelesaikan suatu tugas, mereka merasa intervensi dari atasan terhadap pekerjaannya menjadi berlebihan karena pekerjaan mereka sudah terkontrol dengan adanya kebijakan, SOP dan sistem manajemen kinerja tersebut. Hal tersebut membuat karyawan merasa tidak dihargai kompetensi dan pengalamannya dalam bekerja sehingga akan mengurangi semangat dan energi mereka dalam bekerja serta mengurangi kebanggaan akan pekerjaan yang dilakukannya.

Mayoritas responden berada pada level jabatan Manajer muda/Spesialis dengan minimum pendidikan S1, level jabatan ini aktivitas kerja yang dilakukan sebagian besar adalah merekomendasikan dan membuat konsep atau desain proses kerja atau produk serta melakukan evaluasi dan analisis dari suatu kondisi kerja. Pada umumnya pekerjaan ini dilakukan oleh orang yang sudah berpengalaman secara operasional di bidang tersebut sehingga sudah dinilai mampu untuk mendesain suatu proses kerja. Oleh karena itu, mereka akan merasa lebih dihargai kompetensinya apabila atasan tidak mempertanyakan kembali metode-metode yang mereka aplikasikan dalam pekerjaan dan meminta untuk mencari cara lain, namun cukup dengan memberikan arahan dan target kerja yang jelas.

Karyawan juga merasa akan lebih konsentrasi dalam bekerja apabila atasannya memiliki sifat yang arif dan bijaksana, menguasai bidang kerjanya dan dapat menjadi *role model* bagi karyawan (*idealized influence attributed*) serta bertindak dengan mempertimbangkan nilai-nilai perusahaan, etika kerja dan mengutamakan kebersamaan dalam mencapai target kinerja (*idealized influence behavior*). Berikut adalah komentar-komentar positif para karyawan mengenai penerapan *idealized influence attributed* dan *idealized influence attributed* oleh atasannya:

- *Enak, cerdas, disiplin, cekatan dan tidak sombong, mau turun langsung ke bawahannya (Responden No 38)*
- *Lebih ke arah pendekatan kekeluargaan dimana tekanan load pekerjaan lebih diberikan secara bijaksana dengan kesadaran masing-masing tanpa menggunakan gaya memerintah secara langsung (Responden No 74)*
- *Cukup demokratis dan bijaksana dalam memberikan tugas, memberikan semangat untuk kesuksesan tim kerja dengan tidak mengabaikan etika kerja maupun etika bersosialisasi (Responden No 77)*
- *Menjadi guru teladan dari semua insan (Responden No 225)*
- *Tidak terlalu memandang konsep atasan & bawahan sehingga bawahan dapat bekerja nyaman dan bisa menuangkan segala inspirasinya tanpa batas dan bersifat kekeluargaan (Responden No 244)*

Secara keseluruhan gaya kepemimpinan yang menurut para karyawan dapat meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaan adalah gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini sesuai dengan teori-teori yang dikemukakan oleh Bernard Bass (1990) terhadap kondisi perusahaan dan gaya kepemimpinan yang cenderung terjadi, yaitu umumnya karyawan pada perusahaan yang stabil dan tidak terlalu banyak berinovasi dari produk, teknologi dan kondisi pasarnya, cukup membutuhkan kepemimpinan transaksional (Bass, 1990).

PT XYZ memiliki target di tahun 2014 untuk masuk ke industri hilir untuk seluruh produknya karena adanya larangan untuk mengeksport komoditas dalam bentuk bijih. Oleh karena itu, tantangan-tantangan yang akan dihadapi akan lebih dinamis karena teknologi yang digunakan akan lebih dinamis dan produk

yang dihasilkan lebih bervariasi. Hal ini akan menyebabkan kondisi organisasi tidak seimbang saat ini karena dibutuhkan inovasi-inovasi dari para karyawannya serta kedinamisan dalam bekerja.

Menurut Bass (1990) apabila perusahaan menghadapi kondisi pasar yang penuh turbulensi serta teknologi yang sangat dinamis (harus diganti bahkan sebelum terdepresiasi sempurna), maka dibutuhkan kepemimpinan transformasional di seluruh level perusahaan. Perusahaan yang ingin berhasil dalam kondisi seperti ini harus memiliki fleksibilitas tinggi dalam memenuhi permintaan *customer* dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan terjadi. Hal ini hanya dapat didukung oleh kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi karyawan untuk berpartisipasi dengan antusias dalam timnya. Pemimpin juga menunjukkan kharisma, perhatian pada pengembangan individu serta kemampuan dan kemauan untuk memberikan stimulasi-stimulasi intelektual kepada para bawahannya.

Apabila dilihat dari persentase pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement*, masih ada 79,% lainnya yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain (di luar lingkup penelitian). Dalam penelitian Bennet & Bell (2004) terhadap *employee engagement* di beberapa negara menunjukkan bahwa perbedaan utama antara persepsi karyawan di US dan Asia-Pasifik adalah pada peran atasan langsung (*immediate manager*). Di US, *immediate manager* berada di 4 besar faktor utama yang mempengaruhi *employee engagement*, namun di negara-negara Asia-Pasifik (kecuali India) *immediate manager* tidak terlihat dalam daftar 4 besar faktor utama. *Pay* (kompensasi & remunerasi), *Policies* dan *Valuing Employee* merupakan faktor-faktor utama yang mempengaruhi *employee engagement*, namun US menganggapnya tidak terlalu penting untuk saat ini.

Penelitian di Indonesia mengenai analisis kepemimpinan terhadap *employee engagement* juga dilakukan oleh Kusuma (2011) di KSEI dan Murnianita (2012) di Pusdiklat PT PLN. Penelitian Kusuma menunjukkan bahwa gaya transformasional (*intellectual stimulation*, *individualized consideration* dan *inspirational motivation*) dan transaksional (*active management-by-exception* dan *passive management-by exception*) berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Namun, Kusuma tidak meneliti hubungan antara *laissez-faire* dengan *employee*

engagement. Sementara itu, penelitian Murnianita menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (*inspirational motivation*) dan *laissez-faire* yang berpengaruh terhadap *employee engagement*. Perbedaan hasil penelitian di PT XYZ dengan penelitian-penelitian sebelumnya dikarenakan perbedaan jenis aktivitas operasional yang dilakukan. Namun, terdapat kemiripan hasil penelitian PT XYZ dan KSEI, yaitu adanya pengaruh negatif *intellectual stimulation* terhadap *employee engagement*, khususnya pada dimensi *dedication* serta adanya pengaruh positif *passive management-by-exception* terhadap *absorption*. Hal ini mungkin dikarenakan KSEI sudah memiliki kebijakan, aturan dan standar prosedur yang jelas seperti di PT XYZ. Sehingga, apabila atasan mengambil tindakan korektif hanya jika terjadi kesalahan (*passive management-by-exception*) dan tidak mempertanyakan kembali metode-metode yang digunakan karyawan dalam bekerja, karyawan akan merasa lebih *engaged*.

Sementara itu, di Pusdiklat PLN aktivitas utama karyawannya adalah mendesain materi training sehingga dibutuhkan kebebasan penuh bagi tim/kelompok kerja untuk pengambilan keputusan, tanpa campur tangan pemimpin. Hal ini dikarenakan sebagian besar kompetensi karyawannya dinilai sudah mumpuni.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan di PT XYZ diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) PT XYZ terhadap pekerjaannya dikategorikan tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai yang tinggi pada *vigor* (semangat dan energi yang tinggi untuk berusaha lebih baik dalam meningkatkan kompetensi dan kinerjanya), *dedication* (menyadari peran penting pekerjaannya bagi perusahaan dan memiliki kebanggaan terhadap hal tersebut) serta *absorption* (berkonsentrasi dan menikmati pekerjaannya saat ini).
2. PT XYZ menerapkan kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kategori sedang. Hal tersebut ditunjukkan dengan penilaian dengan kategori sedang pada seluruh dimensi kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealized influence (behavior)*, *idealized influence (attributed)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Penerapan kepemimpinan transaksional di PT XYZ dinilai dengan kategori sedang pada seluruh dimensi kepemimpinan transaksional yang terdiri dari *contingent reward*, *active management-by-exception* dan *passive management-by-exception*. Sedangkan *laissez-faire* dinilai dengan kategori rendah penerapannya di PT XYZ.
3. Pada PT XYZ, gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif secara signifikan terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*). Semakin sering para pemimpin menerapkan kepemimpinan transaksional, maka semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepemimpinan transaksional juga

berpengaruh positif terhadap dimensi *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Dimensi kepemimpinan transaksional yaitu *contingent reward* dan *passive management-by-exception*, berpengaruh positif terhadap *absorption*. Walaupun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, namun dimensi *idealized influence (attributed)* dan *idealized influence (behavior)* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *absorption*.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan dan masih banyak pengembangan yang bisa dilakukan oleh penelitian selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah:

1. *Response rate* pada penelitian ini hanya 45,5% dan tidak mencukupi target sampel dari tiap level jabatan sehingga hasil analisis yang dilakukan kurang merepresentasikan persepsi dari jumlah sampel responden yang mencukupi.
2. Penelitian ini belum menganalisis berdasarkan data demografi, misalnya analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* untuk perbedaan level jabatan, perbedaan usia responden, perbedaan unit bisnis, dan lainnya.
3. Penelitian ini hanya menganalisis gaya kepemimpinan sebagai prediktor *employee engagement*, sementara masih ada 79,1% pengaruh dari faktor-faktor lainnya terhadap *employee engagement* di PT XYZ.

5.3 Saran

Berdasarkan penelitian ini, saran dan masukan bagi manajemen PT XYZ adalah:

1. Seluruh manajer atau pemimpin dari berbagai level jabatan harus memahami sistem pengelolaan sumber daya manusia yang ada di PT XYZ, khususnya penyusunan *job description* bagi tiap jabatan dan penentuan target kinerja tiap tahun dalam sistem manajemen kinerja. Setiap pemimpin harus mampu memberikan penugasan dan target kerja yang adil kepada bawahannya ke dalam *key performance indicators (KPI)* tiap tahunnya sesuai dengan *job*

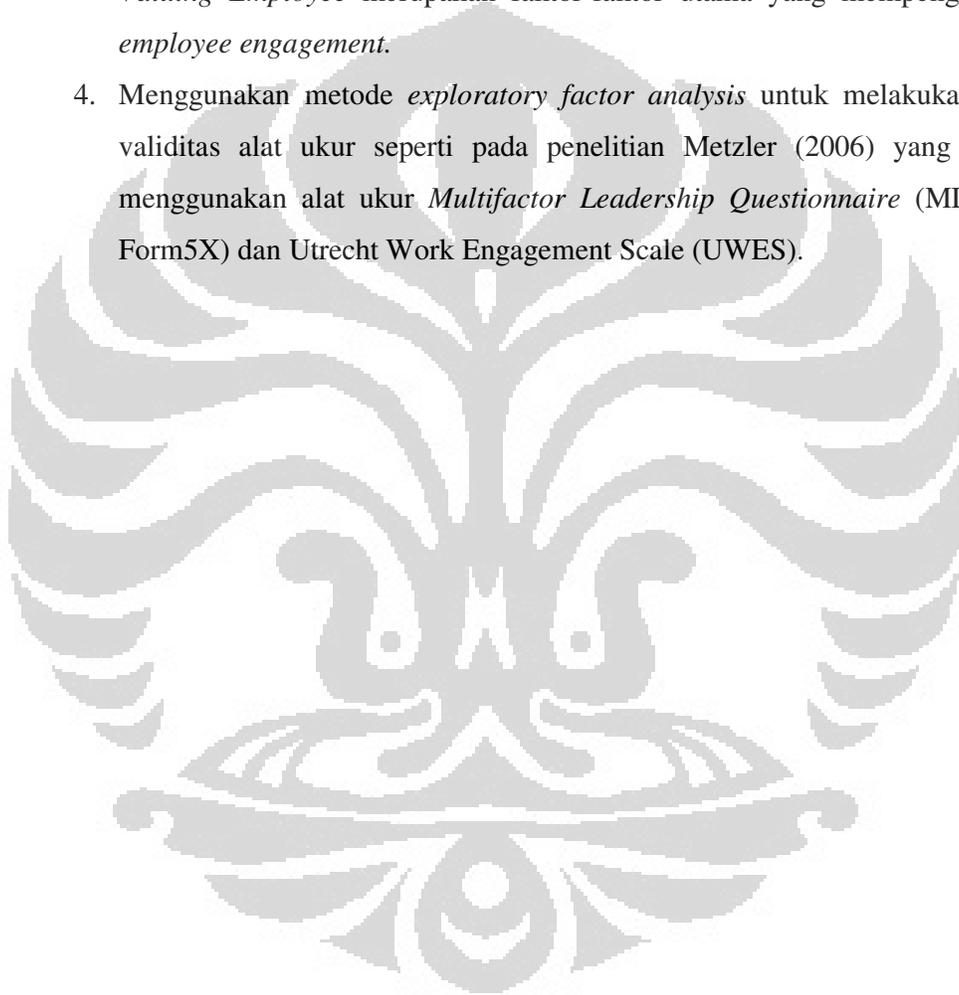
description. Hal tersebut dilakukan untuk memperbaiki penerapan kepemimpinan transaksional.

2. Untuk peningkatan kepemimpinan transaksional, manajemen perlu memperjelas peluang pergerakan karir karyawan sesuai dengan peningkatan kinerja dan kompetensi karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan oleh manajemen PT XYZ khususnya di bidang organisasi & sumber daya manusia dengan mengkoordinasikan penyusunan *career path* di perusahaan. Penyusunan *career path* tersebut dapat melibatkan seluruh pemimpin yang ada di perusahaan sebagai narasumber juga sebagai *agent* yang akan mensosialisasikan dan menerapkan kepada bawahan mereka masing-masing. Peran pemimpin dalam peningkatan karir karyawan sangat penting karena mereka yang mengetahui kinerja dan peminatan para karyawan yang menjadi bawahannya.
3. Untuk menghadapi perubahan aktivitas bisnis di tahun 2014, manajemen PT XYZ perlu mengevaluasi dan mengkaji kembali situasi kerja di dalam perusahaan, kemudian mencari tahu gaya kepemimpinan seperti apa yang berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada saat tersebut. Apabila kepemimpinan transformasional yang berpengaruh signifikan, manajemen harus mengantisipasinya dengan membuat program-program kepemimpinan untuk membentuk pemimpin yang transformasional.

Sedangkan saran untuk penelitian selanjutnya di PT XYZ adalah:

1. Sebaiknya penelitian dilakukan saat aktivitas di unit tidak terlalu padat dengan kegiatan audit dan asesmen, yaitu sekitar bulan September-November. Sampel responden juga sebaiknya dapat diambil dari beberapa pengelompokan selain level jabatan, misalnya berdasarkan usia karyawan, lokasi unit/unit bisnis, jenis kelamin dan lama kerja.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya menganalisis berdasarkan data demografi, misalnya analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* untuk perbedaan level jabatan, usia karyawan, lokasi unit/unit bisnis, jenis kelamin, dan lama kerja.

3. Masih terdapat 79,1% lainnya selain gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. PT XYZ dapat melakukan penelitian mengenai analisis pengaruh faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. Manajemen dapat mempertimbangkan hasil penelitian Benneth & Bell (2004) yaitu di negara-negara Asia-Pacific, *Pay* (kompensasi & remunerasi), *Policies* dan *Valuing Employee* merupakan faktor-faktor utama yang mempengaruhi *employee engagement*.
4. Menggunakan metode *exploratory factor analysis* untuk melakukan uji validitas alat ukur seperti pada penelitian Metzler (2006) yang juga menggunakan alat ukur *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ – Form5X) dan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES).



DAFTAR REFERENSI

- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W.B. (2010). Psychometric properties of the italian version of the utrecht work engagement scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment*, 26 (2), 143-149.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2012, February). *Multifactor questionnaire leadership (MLQ)*. May, 21 2012.
<http://www.mindgarden.com/products/mlq.htm>
- Bass, B.M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. April, 30 2012. Elsevier Science Publishing.
<http://numerons.in/files/documents/II-5-a.-From-Transactional-to-Transformational-Leadership.pdf>
- Benneth, M., & Bell, A. (2004). *Leadership and talent in Asia: How the best employes deliver extraordinary performance*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Corporate Leadership Council. (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*. Corporate Leadership Council Research.
- Daft, R.L. (2004). *Organization theory and design* (8th ed.). Ohio: Thomson
- Endres, G.M., & Mancheno-Smoak, L. (2008). The human resource craze: Human performance improvement and employee engagement. *Organization Development Journal*, 26, 69.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gonzales, J.F. (2011). *Manager's leadership styles and employee engagement: Quantifying manager's influence*. A dissertation of the School of Education of Capella University.
- Hair, J. F., Black, J.W., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hockey, J., & Lee, I. (2010). *Leading for engagement: How senior leaders engage their people*. May, 21 2012. National school of government: Sunningdale Institute.
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C., Curphy, G.J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Johnson, M.S.B. (2010). *Differences in driver of employee engagement and leadership engagement at a large quasigovernment agency*. A dissertation of the Fischler School of Education and Human Services of Nova Southeastern University.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kalu, K.A. (2010). *National culture and leadership: Follower's preference of transformational or transactional leadership in a power distance culture*. A dissertation of the School of Business and Technology of Capella University.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organization behavior* (9th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.

- 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.
- Lockwood, N.R. (2007). *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role*. May, 21 2012. SHRM Research Quarterly. <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/07marresearchquarterly.pdf>
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Metzler, J.M.(2006). *The relationship between leadership styles and employee engagement*. A thesis of Department of Psychology of San Jose State University.
- Murnianita, F.B. (2012). *Pengaruh kepemimpinan terhadap employee engagement pada PT PLN (Persero) Pusdiklat*. Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- PT XYZ. (2010a). Annual report PT XYZ 2010.
- PT XYZ. (2010b). Kamus Nama Jabatan PT XYZ.
- Santoso, S. (2005). *Menguasai statistik di era informasi dengan SPSS 12*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Santoso, S. & Tjiptono, F. (2000). *Riset pemasaran: Konsep dan aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht University. Occupational Health Psychology Unit.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business* (5th ed). Great Britain: John Wiley & Sons Ltd.
- Siddhanta, A., & Roy, D. (2010). Employee engagement-engaging the 21st century workforce. *Asian Journal of Management Research*, 2229 – 3795.
- Surat Keputusan Direksi PT XYZ. (2008). No. 215.K/0251/DAT/2008. *Susunan organisasi PT XYZ*.
- Surat Keputusan Direksi PT XYZ. (2009). No. 34.K/0251/DAT/2009. *Nama jabatan struktural di lingkungan PT XYZ*.
- Surat Keputusan Direksi PT XYZ. (2009). No. 176.K/020/DAT/2009. *Rumusan pernyataan visi dan misi PT XYZ*.
- Surat Keputusan Direksi PT XYZ. (2011). No. 107.K/711/SAT/2011. *Penetapan job family dan job clan sebagai infrastruktur dasar sistem manajemen karir di PT XYZ*.
- Website resmi PT XYZ. *PT XYZ's 2011 Audited net profit increases 14,5% to 1,93 trillion, 2011*

Lampiran 1
Surat Ijin Penggunaan Kuesioner MLQ

For use by Ade Amalia Lubis only. Received from Mind Garden, Inc. on June 13, 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*

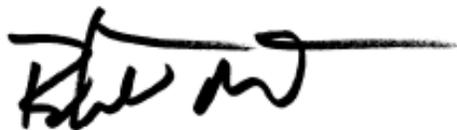
Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

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

Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Vigor*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	VIG_1	4.5400	.9316	250.0
2.	VIG_2	4.5880	.9019	250.0
3.	VIG_3	4.4360	1.0010	250.0
4.	VIG_4	4.2040	1.0501	250.0
5.	VIG_5	4.4040	.9698	250.0
6.	VIG_6	4.5280	.9533	250.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	26.7000	19.0301	4.3624	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VIG_1	22.1600	13.7655	.6360	.8171
VIG_2	22.1120	13.4011	.7292	.8002
VIG_3	22.2640	13.5445	.6086	.8224
VIG_4	22.4960	13.2309	.6147	.8218
VIG_5	22.2960	13.3016	.6768	.8088
VIG_6	22.1720	14.5125	.4968	.8429

Reliability Coefficients

N of Cases = 250.0

N of Items = 6

Alpha = .8446

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Dedication*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	DEDI_1	4.6800	.9702	250.0
2.	DEDI_2	4.7080	.8955	250.0
3.	DEDI_3	4.3960	.9091	250.0
4.	DEDI_4	4.8160	.9130	250.0
5.	DEDI_5	4.5360	1.0143	250.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	23.1360	14.6240	3.8241	5

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DEDI_1	18.4560	9.7270	.6536	.8548
DEDI_2	18.4280	9.5952	.7619	.8289
DEDI_3	18.7400	10.1048	.6389	.8576
DEDI_4	18.3200	9.7205	.7150	.8397
DEDI_5	18.6000	9.1566	.7231	.8378

Reliability Coefficients

N of Cases = 250.0 N of Items = 5

Alpha = .8712

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Absorption*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ABS_1	4.7360	.9665	250.0
2.	ABS_2	3.7640	1.0960	250.0
3.	ABS_3	4.6760	.8934	250.0
4.	ABS_4	3.8560	1.0844	250.0
5.	ABS_5	4.0760	.9849	250.0
6.	ABS_6	3.8760	1.0550	250.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	24.9840	19.5419	4.4206	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ABS_1	20.2480	14.7897	.5137	.8056
ABS_2	21.2200	13.6341	.5815	.7924
ABS_3	20.3080	15.2100	.5071	.8067
ABS_4	21.1280	13.0117	.6844	.7681
ABS_5	20.9080	13.7546	.6594	.7754
ABS_6	21.1080	13.9602	.5668	.7952

Reliability Coefficients

N of Cases = 250.0 N of Items = 6

Alpha = .8197

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Idealized Influence (Attributed)*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IIA_1	3.1320	1.1277	250.0
2.	IIA_2	3.6720	1.0240	250.0
3.	IIA_3	3.4360	.9346	250.0
4.	IIA_4	3.0640	1.1247	250.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.3040	6.6060	2.5702	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIA_1	10.1720	3.8779	.3279	.2673
IIA_2	9.6320	4.3942	.2710	.3359
IIA_3	9.8680	4.2516	.3843	.2351
IIA_4	10.2400	5.1470	.0380	.5693

Reliability Coefficients

N of Cases = 250.0 N of Items = 4

Alpha = .4334

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Idealized Influence (Attributed)*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. IIA_1	3.1320	1.1277	250.0
2. IIA_2	3.6720	1.0240	250.0
3. IIA_3	3.4360	.9346	250.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	10.2400	5.1470	2.2687	3

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIA_1	7.1080	2.5385	.3720	.4857
IIA_2	6.5680	2.9452	.3281	.5433
IIA_3	6.8040	2.8570	.4484	.3757

Reliability Coefficients	
N of Cases =	250.0
N of Items =	3
Alpha =	.5693

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Idealized Influence (Behavior)*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IIB_1	3.3560	1.0126	250.0
2.	IIB_2	3.7160	.9289	250.0
3.	IIB_3	3.8080	.8799	250.0
4.	IIB_4	3.7360	.9412	250.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	14.6160	8.1170	2.8490	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IIB_1	11.2600	5.1651	.4186	.7673
IIB_2	10.9000	4.6767	.6416	.6387
IIB_3	10.8080	5.2401	.5220	.7059
IIB_4	10.8800	4.7004	.6201	.6504

Reliability Coefficients

N of Cases = 250.0 N of Items = 4
Alpha = .7505

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Intellectual Stimulation*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. INTEL_1	3.4480	.8685	250.0
2. INTEL_2	3.3280	.8806	250.0
3. INTEL_3	3.4280	.9383	250.0
4. INTEL_4	3.4600	.9142	250.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	13.6640	7.3887	2.7182	4

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INTEL_1	10.2160	4.7564	.4957	.7142
INTEL_2	10.3360	4.9067	.4374	.7448
INTEL_3	10.2360	4.1650	.6119	.6480
INTEL_4	10.2040	4.1952	.6296	.6382

Reliability Coefficients	
N of Cases =	250.0
N of Items =	4
Alpha =	.7476

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Inspirational Motivation*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. INSPI_1	3.6640	.9935	250.0
2. INSPI_2	3.7600	.8680	250.0
3. INSPI_3	3.4360	.9388	250.0
4. INSPI_4	3.6200	.8847	250.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14.4800	8.5799	2.9291	4

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INSPI_1	10.8160	4.6728	.6798	.7239
INSPI_2	10.7200	5.4635	.5824	.7721
INSPI_3	11.0440	4.9499	.6580	.7354
INSPI_4	10.8600	5.4783	.5599	.7821

Reliability Coefficients	
N of Cases =	250.0
N of Items =	4
Alpha =	.8042

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Individualized Consideration*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	INDV_1	3.0640	1.0884	250.0
2.	INDV_2	3.2680	1.1141	250.0
3.	INDV_3	3.3000	.9704	250.0
4.	INDV_4	3.4640	.9573	250.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.0960	9.2357	3.0390	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INDV_1	10.0320	5.6134	.4726	.6718
INDV_2	9.8280	6.0386	.3572	.7442
INDV_3	9.7960	5.7213	.5542	.6238
INDV_4	9.6320	5.3821	.6613	.5615

Reliability Coefficients

N of Cases = 250.0 N of Items = 4

Alpha = .7149

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Contingent Reward*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	CR_1	3.0000	1.1616	250.0
2.	CR_2	3.5480	.9269	250.0
3.	CR_3	3.4000	1.0566	250.0
4.	CR_4	3.3520	.9715	250.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.3000	9.5522	3.0907	4

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CR_1	10.3000	6.0904	.3684	.7810
CR_2	9.7520	6.0105	.5902	.6491
CR_3	9.9000	5.4076	.6162	.6256
CR_4	9.9480	5.8648	.5831	.6496

Reliability Coefficients	
N of Cases =	250.0
N of Items =	4
Alpha =	.7375

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Active Management-by-Exception*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. MBEA_1	3.6440	.9256	250.0
2. MBEA_2	3.6600	.9186	250.0
3. MBEA_3	3.6560	.8927	250.0
4. MBEA_4	3.2920	.9770	250.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	14.2520	7.9242	2.8150	4

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEA_1	10.6080	5.0505	.4848	.7292
MBEA_2	10.5920	4.7887	.5700	.6830
MBEA_3	10.5960	4.6032	.6590	.6348
MBEA_4	10.9600	4.8578	.4903	.7289

Reliability Coefficients	
N of Cases =	250.0
N of Items =	4
Alpha =	.7525

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Passive Management-by-Exception*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. MBEP_1	3.1200	.9948	250.0
2. MBEP_2	1.8040	1.0631	250.0
3. MBEP_3	2.3760	1.1348	250.0
4. MBEP_4	2.1080	1.2092	250.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	9.4080	8.4433	2.9057	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MBEP_1	6.2880	6.3023	.2305	.5765
MBEP_2	7.6040	5.2120	.4329	.4238
MBEP_3	7.0320	5.4046	.3318	.5059
MBEP_4	7.3000	4.8373	.4030	.4434

Reliability Coefficients

N of Cases = 250.0 N of Items = 4

Alpha = .5643

Validitas dan Reliabilitas - Dimensi *Laissez-Faire*

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	LF_1	1.8720	1.0602	250.0
2.	LF_2	2.0120	.9631	250.0
3.	LF_3	1.7520	1.0073	250.0
4.	LF_4	2.3880	1.0323	250.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	8.0240	9.8388	3.1367	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
LF_1	6.1520	5.6073	.6188	.6954
LF_2	6.0120	6.0842	.5950	.7100
LF_3	6.2720	5.9659	.5809	.7162
LF_4	5.6360	6.1521	.5118	.7524

Reliability Coefficients

N of Cases = 250.0 N of Items = 4

Alpha = .7734

Lampiran 3 Profil Demografi Responden

Usia responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 25 tahun	19	7.6	7.6	7.6
25-34 tahun	105	42.0	42.0	49.6
35-44 tahun	58	23.2	23.2	72.8
45-54 tahun	64	25.6	25.6	98.4
55-64 tahun	4	1.6	1.6	100.0
Total	250	100.0	100.0	

Usia atasan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-34 tahun	33	13.2	13.2	13.2
35-44 tahun	55	22.0	22.0	35.2
45-54 tahun	153	61.2	61.2	96.4
55-64 tahun	9	3.6	3.6	100.0
Total	250	100.0	100.0	

Masa dinas di posisi sekarang

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2 tahun	133	53.2	53.4	53.4
>2-5 tahun	79	31.6	31.7	85.1
>5-10 tahun	24	9.6	9.6	94.8
>10-15 tahun	9	3.6	3.6	98.4
>15-20 tahun	2	.8	.8	99.2
>20-25 tahun	1	.4	.4	99.6
>25-30 tahun	1	.4	.4	100.0
Total	249	99.6	100.0	
Missing System	1	.4		
Total	250	100.0		

Masa dinas atasan di perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2 tahun	8	3.2	3.2	3.2
>2-5 tahun	20	8.0	8.0	11.2
>5-10 tahun	27	10.8	10.8	22.0
>10-15 tahun	25	10.0	10.0	32.0
>15-20 tahun	49	19.6	19.6	51.6
>20-25 tahun	56	22.4	22.4	74.0
>25-30 tahun	43	17.2	17.2	91.2
>30-35 tahun	18	7.2	7.2	98.4
35-40 tahun	4	1.6	1.6	100.0
Total	250	100.0	100.0	

Masa dinas atasan di posisi sekarang

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2 tahun	117	46.8	46.8	46.8
>2-5 tahun	100	40.0	40.0	86.8
>5-10 tahun	26	10.4	10.4	97.2
>10-15 tahun	2	.8	.8	98.0
>15-20 tahun	1	.4	.4	98.4
>20-25 tahun	2	.8	.8	99.2
>25-30 tahun	1	.4	.4	99.6
>30-35 tahun	1	.4	.4	100.0
Total	250	100.0	100.0	

Masa dinas bersama atasan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2 tahun	160	64.0	64.0	64.0
>2-5 tahun	42	16.8	16.8	80.8
>5-10 tahun	9	3.6	3.6	84.4
>10-15 tahun	4	1.6	1.6	86.0
>15-20 tahun	3	1.2	1.2	87.2
< 1 tahun	32	12.8	12.8	100.0
Total	250	100.0	100.0	

Lampiran 4
Uji Pengaruh Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat

Regresi_Variabel Kepemimpinan dan Variabel Employee Engagement

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LF, TRANSACT, TRANSFRM	.	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	.457 ^a	.209	.200	.61335

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.483	3	8.161	21.693	.000 ^a
	Residual	92.545	246	.376		
	Total	117.028	249			

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)	2.606	.287		9.068	.000
	TRANSFRM	.181	.108	.166	1.673	.096
	TRANSACT	.421	.132	.302	3.198	.002
	LF	-.059	.056	-.068	-1.066	.287

a. Dependent Variable: EE

General Linear Model_Dimensi Kepemimpinan dan Dimensi Employee Engagement

Multivariate Tests^b

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	.265	29.373 ^a	3.000	244.000	.000
	Wilks' Lambda	.735	29.373 ^a	3.000	244.000	.000
	Hotelling's Trace	.361	29.373 ^a	3.000	244.000	.000
	Roy's Largest Root	.361	29.373 ^a	3.000	244.000	.000
TRANSFRM	Pillai's Trace	.011	.940 ^a	3.000	244.000	.422
	Wilks' Lambda	.989	.940 ^a	3.000	244.000	.422
	Hotelling's Trace	.012	.940 ^a	3.000	244.000	.422
	Roy's Largest Root	.012	.940 ^a	3.000	244.000	.422
TRANSACT	Pillai's Trace	.048	4.072 ^a	3.000	244.000	.008
	Wilks' Lambda	.952	4.072 ^a	3.000	244.000	.008
	Hotelling's Trace	.050	4.072 ^a	3.000	244.000	.008
	Roy's Largest Root	.050	4.072 ^a	3.000	244.000	.008
LF	Pillai's Trace	.010	.853 ^a	3.000	244.000	.466
	Wilks' Lambda	.990	.853 ^a	3.000	244.000	.466
	Hotelling's Trace	.010	.853 ^a	3.000	244.000	.466
	Roy's Largest Root	.010	.853 ^a	3.000	244.000	.466

a. Exact statistic

b. Design: Intercept+TRANSFRM+TRANSACT+LF

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	VIGOR	25.562 ^a	3	8.521	19.762	.000
	DEDIC	22.030 ^b	3	7.343	14.612	.000
	ABSORP	26.504 ^c	3	8.835	20.001	.000
Intercept	VIGOR	31.011	1	31.011	71.927	.000
	DEDIC	42.242	1	42.242	84.056	.000
	ABSORP	21.315	1	21.315	48.255	.000
TRANSFRM	VIGOR	.919	1	.919	2.131	.146
	DEDIC	1.218	1	1.218	2.424	.121
	ABSORP	1.034	1	1.034	2.341	.127
TRANSACT	VIGOR	4.363	1	4.363	10.119	.002
	DEDIC	2.681	1	2.681	5.335	.022
	ABSORP	4.661	1	4.661	10.551	.001
LF	VIGOR	.497	1	.497	1.153	.284
	DEDIC	.958	1	.958	1.907	.169
	ABSORP	.077	1	.077	.174	.677
Error	VIGOR	106.063	246	.431		
	DEDIC	123.625	246	.503		
	ABSORP	108.661	246	.442		
Total	VIGOR	5082.250	250			
	DEDIC	5498.400	250			
	ABSORP	4469.889	250			
Corrected Total	VIGOR	131.625	249			
	DEDIC	145.655	249			
	ABSORP	135.165	249			

a. R Squared = .194 (Adjusted R Squared = .184)

b. R Squared = .151 (Adjusted R Squared = .141)

c. R Squared = .196 (Adjusted R Squared = .186)

Parameter Estimates

Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
VIGOR	Intercept	2.609	.308	8.481	.000	2.003	3.215
	TRANSFRM	.169	.116	1.460	.146	-.059	.398
	TRANSACT	.448	.141	3.181	.002	.171	.726
	LF	-.064	.060	-1.074	.284	-.181	.053
DEDIC	Intercept	3.045	.332	9.168	.000	2.391	3.700
	TRANSFRM	.195	.125	1.557	.121	-.052	.442
	TRANSACT	.351	.152	2.310	.022	.052	.651
	LF	-.089	.064	-1.381	.169	-.216	.038
ABSORP	Intercept	2.163	.311	6.947	.000	1.550	2.777
	TRANSFRM	.180	.117	1.530	.127	-.052	.411
	TRANSACT	.463	.143	3.248	.001	.182	.744
	LF	-.025	.060	-.417	.677	-.144	.094

Regresi_Dimensi Kepemimpinan dan Variabel Employee Engagement

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LF, INDIV, MBEP, MBEA, IDEAL_A, INSPI, INTEL, CR, IDEAL_B	.	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	.488 ^a	.238	.210	.60943

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.891	9	3.099	8.344	.000 ^a
	Residual	89.136	240	.371		
	Total	117.028	249			

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

b. Dependent Variable: EE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.686	.302		8.901	.000
	IDEAL_A	.095	.078	.105	1.210	.228
	IDEAL_B	.207	.108	.215	1.906	.058
	INTEL	-.225	.100	-.223	-2.244	.026
	INSPI	.050	.095	.053	.524	.601
	INDIV	.042	.089	.047	.471	.638
	CR	.181	.094	.204	1.916	.057
	MBEA	.087	.089	.090	.980	.328
	MBEP	.125	.064	.133	1.960	.051
	LF	-.053	.062	-.060	-.847	.398

a. Dependent Variable: EE

General Linear Model_Dimensi Kepemimpinan dan Dimensi Employee Engagement

Multivariate Tests^b

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	.260	27.814 ^a	3.000	238.000	.000
	Wilks' Lambda	.740	27.814 ^a	3.000	238.000	.000
	Hotelling's Trace	.351	27.814 ^a	3.000	238.000	.000
	Roy's Largest Root	.351	27.814 ^a	3.000	238.000	.000
IDEAL_A	Pillai's Trace	.026	2.078 ^a	3.000	238.000	.104
	Wilks' Lambda	.974	2.078 ^a	3.000	238.000	.104
	Hotelling's Trace	.026	2.078 ^a	3.000	238.000	.104
	Roy's Largest Root	.026	2.078 ^a	3.000	238.000	.104
IDEAL_B	Pillai's Trace	.024	1.967 ^a	3.000	238.000	.120
	Wilks' Lambda	.976	1.967 ^a	3.000	238.000	.120
	Hotelling's Trace	.025	1.967 ^a	3.000	238.000	.120
	Roy's Largest Root	.025	1.967 ^a	3.000	238.000	.120
INTEL	Pillai's Trace	.023	1.829 ^a	3.000	238.000	.143
	Wilks' Lambda	.977	1.829 ^a	3.000	238.000	.143
	Hotelling's Trace	.023	1.829 ^a	3.000	238.000	.143
	Roy's Largest Root	.023	1.829 ^a	3.000	238.000	.143
INSPI	Pillai's Trace	.032	2.642 ^a	3.000	238.000	.050
	Wilks' Lambda	.968	2.642 ^a	3.000	238.000	.050
	Hotelling's Trace	.033	2.642 ^a	3.000	238.000	.050
	Roy's Largest Root	.033	2.642 ^a	3.000	238.000	.050
INDIV	Pillai's Trace	.007	.543 ^a	3.000	238.000	.653
	Wilks' Lambda	.993	.543 ^a	3.000	238.000	.653
	Hotelling's Trace	.007	.543 ^a	3.000	238.000	.653
	Roy's Largest Root	.007	.543 ^a	3.000	238.000	.653
CR	Pillai's Trace	.021	1.736 ^a	3.000	238.000	.160
	Wilks' Lambda	.979	1.736 ^a	3.000	238.000	.160
	Hotelling's Trace	.022	1.736 ^a	3.000	238.000	.160
	Roy's Largest Root	.022	1.736 ^a	3.000	238.000	.160
MBEA	Pillai's Trace	.022	1.806 ^a	3.000	238.000	.147
	Wilks' Lambda	.978	1.806 ^a	3.000	238.000	.147
	Hotelling's Trace	.023	1.806 ^a	3.000	238.000	.147
	Roy's Largest Root	.023	1.806 ^a	3.000	238.000	.147
MBEP	Pillai's Trace	.024	1.986 ^a	3.000	238.000	.117
	Wilks' Lambda	.976	1.986 ^a	3.000	238.000	.117
	Hotelling's Trace	.025	1.986 ^a	3.000	238.000	.117
	Roy's Largest Root	.025	1.986 ^a	3.000	238.000	.117
LF	Pillai's Trace	.009	.686 ^a	3.000	238.000	.561
	Wilks' Lambda	.991	.686 ^a	3.000	238.000	.561
	Hotelling's Trace	.009	.686 ^a	3.000	238.000	.561
	Roy's Largest Root	.009	.686 ^a	3.000	238.000	.561

a. Exact statistic

b. Design: Intercept+IDEAL_A+IDEAL_B+INTEL+INSPI+INDIV+CR+MBEA+MBEP+LF

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	VIGOR	29.953 ^a	9	3.328	7.856	.000
	DEDIC	25.488 ^b	9	2.832	5.656	.000
	ABSORP	31.399 ^c	9	3.489	8.069	.000
Intercept	VIGOR	28.802	1	28.802	67.988	.000
	DEDIC	39.761	1	39.761	79.412	.000
	ABSORP	21.170	1	21.170	48.963	.000
IDEAL_A	VIGOR	.495	1	.495	1.168	.281
	DEDIC	.040	1	.040	.080	.778
	ABSORP	1.713	1	1.713	3.962	.048
IDEAL_B	VIGOR	.651	1	.651	1.537	.216
	DEDIC	1.406	1	1.406	2.809	.095
	ABSORP	2.228	1	2.228	5.153	.024
INTEL	VIGOR	2.293	1	2.293	5.413	.021
	DEDIC	2.027	1	2.027	4.049	.045
	ABSORP	1.356	1	1.356	3.136	.078
INSPI	VIGOR	.605	1	.605	1.427	.233
	DEDIC	.458	1	.458	.915	.340
	ABSORP	.247	1	.247	.570	.451
INDIV	VIGOR	1.147E-05	1	1.147E-05	.000	.996
	DEDIC	.314	1	.314	.626	.429
	ABSORP	.088	1	.088	.204	.652
CR	VIGOR	1.502	1	1.502	3.545	.061
	DEDIC	.754	1	.754	1.505	.221
	ABSORP	1.987	1	1.987	4.595	.033
MBEA	VIGOR	1.232	1	1.232	2.909	.089
	DEDIC	.266	1	.266	.530	.467
	ABSORP	.028	1	.028	.064	.801
MBEP	VIGOR	.887	1	.887	2.094	.149
	DEDIC	1.131	1	1.131	2.259	.134
	ABSORP	2.490	1	2.490	5.758	.017
LF	VIGOR	.114	1	.114	.270	.604
	DEDIC	.779	1	.779	1.555	.214
	ABSORP	.108	1	.108	.250	.618
Error	VIGOR	101.672	240	.424		
	DEDIC	120.167	240	.501		
	ABSORP	103.766	240	.432		
Total	VIGOR	5082.250	250			
	DEDIC	5498.400	250			
	ABSORP	4469.889	250			
Corrected Total	VIGOR	131.625	249			
	DEDIC	145.655	249			
	ABSORP	135.165	249			

a. R Squared = .228 (Adjusted R Squared = .199)

b. R Squared = .175 (Adjusted R Squared = .144)

c. R Squared = .232 (Adjusted R Squared = .204)

Parameter Estimates

Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
VIGOR	Intercept	2.657	.322	8.246	.000	2.022	3.292
	IDEAL_A	.090	.084	1.081	.281	-.074	.255
	IDEAL_B	.144	.116	1.240	.216	-.085	.372
	INTEL	-.249	.107	-2.327	.021	-.461	-.038
	INSPI	.121	.101	1.195	.233	-.079	.321
	INDIV	.000	.096	.005	.996	-.188	.189
	CR	.190	.101	1.883	.061	-.009	.388
	MBEA	.162	.095	1.706	.089	-.025	.350
	MBEP	.099	.068	1.447	.149	-.036	.233
LF	-.034	.066	-.520	.604	-.165	.096	
DEDIC	Intercept	3.122	.350	8.911	.000	2.432	3.812
	IDEAL_A	.026	.091	.282	.778	-.153	.205
	IDEAL_B	.211	.126	1.676	.095	-.037	.459
	INTEL	-.235	.117	-2.012	.045	-.464	-.005
	INSPI	.105	.110	.957	.340	-.112	.323
	INDIV	.082	.104	.791	.429	-.122	.287
	CR	.134	.109	1.227	.221	-.081	.350
	MBEA	.075	.103	.728	.467	-.128	.279
	MBEP	.112	.074	1.503	.134	-.035	.258
LF	-.090	.072	-1.247	.214	-.232	.052	
ABSORP	Intercept	2.278	.326	6.997	.000	1.637	2.919
	IDEAL_A	.168	.085	1.991	.048	.002	.335
	IDEAL_B	.266	.117	2.270	.024	.035	.496
	INTEL	-.192	.108	-1.771	.078	-.405	.022
	INSPI	-.077	.102	-.755	.451	-.279	.124
	INDIV	.044	.096	.452	.652	-.146	.234
	CR	.218	.102	2.144	.033	.018	.419
	MBEA	.024	.096	.253	.801	-.165	.214
	MBEP	.165	.069	2.400	.017	.030	.301
LF	-.033	.067	-.500	.618	-.165	.098	