



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEKOHESIFAN KELOMPOK TERHADAP
KETERIKATAN KARYAWAN**

**(STUDI PADA KARYAWAN NON-MANAJERIAL LEARNING OPERATIONS
DEPARTMENT DI LEARNING CENTER GROUP
PT BANK X (PERSERO) TBK JAKARTA)**

SKRIPSI

**ATHINA ZORAYA
0806397370**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEKOHESIFAN KELOMPOK TERHADAP
KETERIKATAN KARYAWAN**

**(STUDI PADA KARYAWAN NON-MANAJERIAL LEARNING OPERATIONS
DEPARTMENT DI LEARNING CENTER GROUP
PT BANK X (PERSERO) TBK JAKARTA)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana

**ATHINA ZORAYA
0806397370**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
DEPOK
JUNI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA PARALEL**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Athina Zoraya

NPM : 0806397370

Tanda Tangan :

Tanggal : 26 Juni 2012



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA PARALEL

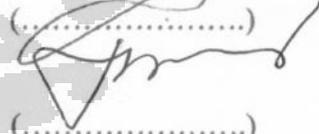
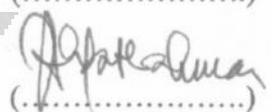
HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh,

Nama : Athina Zoraya
NPM : 0806397370
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan
Kekohefisan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan
(Studi pada karyawan non-manajerial Learning Operations
Department di Learning Center Group PT Bank X
(Persero) Tbk Jakarta)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Pantius Drahen Soeling, M.Si (.....) 
Penguji : Dra. Tutie Hermiati, M.A (.....) 
Ketua Sidang : Drs. Heri Faturahman, M.Si (.....) 
Sekretaris : Nurul Safitri, S.Sos, M.A (.....) 

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 26 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan rahmat-Nya yang telah diberikan, maka skripsi mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan (Studi pada karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta)”** ini dapat diselesaikan oleh penulis tepat pada waktunya. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Hal ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam terhadap pihak-pihak tersebut, yaitu:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si. selaku Ketua Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI
4. Umanto Eko Prasetyo, S.Sos., M.Si. selaku Sekertaris Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia dan juga Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan mata kuliah dari awal semester
5. Ixora Lundia, S. Sos. MS selaku Ketua Program Studi Administrasi Niaga.
6. Drs. Pantius Drahen Soeling M.Si. selaku pembimbing skripsi yang telah mengarahkan dan memberikan bimbingan selama proses pengerjaan skripsi ini.
7. Kedua orang tua yang selalu memberikan semangat dan doanya untuk penyelesaian skripsi ini.

8. Bapak Harry Djoenoes dan Ibu Dahlina Dahlan yang telah memberikan saya kesempatan untuk melaksanakan magang di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.
9. Pak Riza, Mbak Era dan seluruh karyawan Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta yang telah mengayomi dan membimbing penulis selama pengambilan data untuk pembuatan skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat penulis, khususnya Irma Rahmanisa, Siti Khaerunnisa, Rina Nur Oktaviana, Dini Mitra Lestari, Kasella Amanda, Atika Rachmawidyadini, Habib Muntazhar, Andannytia Kinasih, Nur Amalia, Sirly Widyaningrm, Stella Kusumawardhani dan Vitamaya Wisnu Safitri yang dengan segala hal telah membantu penyelesaian penyusunan skripsi ini.
11. Teman-teman magang penulis di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta, Teanayang Bias Dyah Gayatri, Nur Fitriani, Rini Ariyanti dan Syafvira Ramadharin yang telah banyak membantu selama proses magang di Learning Center Group.
12. Teman-teman Coop Program Chevron Indonesia Company yang telah membuat hari-hari penulis bahagia.
13. Silvia Oktaviani sebagai teman berbagi penulis selama proses bimbingan dan pengerjaan skripsi ini.
14. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis berharap penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan (Studi pada karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta)”** dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya.

Depok, Juni 2012

Athina Zoraya

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA
ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Athina Zoraya

NPM : 0806397370

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Skripsi

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

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan (Studi pada karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta)

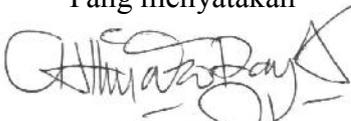
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan skripsi saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal :

Yang menyatakan


(Athina Zoraya)

ABSTRAK

Nama : Athina Zoraya
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan (Studi pada karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta)**

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok dipilih sebagai variabel yang mempengaruhi keterikatan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang menggunakan teknik *Total Sampling* terhadap karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Jakarta yang berjumlah 36 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kekohesifan kelompok, keterikatan karyawan

ABSTRACT

Name : Athina Zoraya
Study Program : Business Administration
Title : **The Effect of Transformational Leadership and Team Cohesiveness on Employee Engagement (Study on non-managerial employee of Learning Operations Department in Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta)**

In this study, transformational leadership and team cohesiveness was chosen as the variables that affect employee engagement. This study's objective is to examine the effect of transformational leadership and team cohesiveness on employee engagement of the non-managerial employees of Learning Operations Department in Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta. This study used the quantitative approach with a survey method that used a Total Sampling from the Learning Operations Department at Jakarta non-managerial employees, from which 36 respondents were taken. Results of this study showed that transformational leadership and team cohesiveness had a significant effect on employee engagement of Learning Operations Department in Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

Keywords: transformational leadership, team cohesiveness, employee engagement

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR GRAFIK	xv
DAFTAR DIAGRAM	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Signifikansi Penelitian	10
1.5 Sistematika Penelitian.....	10
1.6 Batasan Penelitian.....	11
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Penelitian Terdahulu.....	13
2.2 Konstruksi Model Teoritis	20
2.2.1 Keterikatan Karyawan.....	20
2.2.1.1 Definisi Keterikatan.....	20
2.2.1.2 Mengukur Keterikatan Karyawan.....	23
2.2.1.3 Karakteristik Keterikatan Karyawan	23
2.2.1.4 Dampak Keterikatan Karyawan.....	27
2.2.1.5 Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan.....	31

2.2.2	Kepemimpinan	33
2.2.2.1	Syarat-syarat Kepemimpinan.....	34
2.2.2.2	Azas-azas Kepemimpinan yang Baik	34
2.2.2.3	Kepemimpinan Transaksional	35
2.2.2.3.1	Dimensi Kepemimpinan Transaksional	35
2.2.2.4	Kepemimpinan Transformasional.....	36
2.2.2.4.1	Dimensi Kepemimpinan Transformasional ..	37
2.2.2.4.2	Karakteristik Kepemimpinan Transformasional yang Efektif.....	38
2.2.2.4.3	Proses Kepemimpinan Transformasional.....	39
2.2.2.4.4	Tujuan Kepemimpinan Transformasional.....	39
2.2.3	Kerja Tim (<i>Teamwork</i>)	40
2.2.3.1	Karakteristik Tim yang Sukses	45
2.2.3.2	Kekohesifan (<i>Cohesiveness</i>).....	46
2.2.3.3	Dimensi Kekohesifan.....	47
2.3	Model Analisis	48
2.4	Hipotesis	49
2.5	Operasionalisasi Konsep.....	50
3.	METODE PENELITIAN.....	54
3.1	Pendekatan Penelitian	54
3.2	Jenis Penelitian	55
3.2.1	Berdasarkan Tujuan Penelitian	55
3.2.2	Berdasarkan Manfaat Penelitian	55
3.2.3	Berdasarkan Dimensi Waktu	55
3.2.4	Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data.....	55
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.3.1	Data Primer	56
3.3.2	Data Sekunder	58
3.4	Populasi dan Penarikan Sampel.....	58
3.5	Teknik Pengolahan dan Analisis Data	59
3.5.1	Uji Instrumen	62

3.5.1.1	Uji Validitas	62
3.5.1.2	Uji Reliabilitas	63
3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	63
3.5.2.1	Uji Normalitas.....	63
3.5.2.2	Uji Heterokedastisitas	64
3.5.2.3	Uji Multikolinearitas.....	64
3.5.3	Uji Koefisien Regresi Linier Berganda.....	65
3.5.3.1	Uji t	65
3.5.3.2	Uji F (Uji Simultan).....	66
3.5.3.3	Koefisien Determinasi	67
3.5.4	Analisis Regresi Linier Berganda	67
3.5.5	Uji Hipotesis	67
3.5.6	Batasan Penelitian.....	68
3.5.7	Keterbatasan Penelitian.....	68
4.	PEMBAHASAN	69
4.1	Sejarah PT Bank X (Persero) Tbk dan Learning Center Group	69
4.2	Visi dan Misi Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.....	71
4.3	Struktur Organisasi Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk.....	71
4.4	Struktur Organisasi Learning Operations Department	73
4.5	Uji Instrumentasi.....	76
4.5.1	Uji Validitas	76
4.5.2	Uji Reliabilitas	81
4.6	Karakteristik Responden.....	82
4.6.1	Jenis Kelamin Responden	83
4.6.2	Pendidikan Terakhir Responden	84
4.6.3	Masa Kerja Responden	84
4.7	Pembahasan Jawaban Responden.....	85
4.7.1	Variabel Keterikatan Karyawan.....	86
4.7.1.1	<i>Say</i>	86
4.7.1.2	<i>Stay</i>	92
4.7.1.3	<i>Strive</i>	97

4.7.2	Variabel Kepemimpinan Transformasional	103
4.7.2.1	<i>Idealized Influence-Charisma</i>	104
4.7.2.2	<i>Inspirational Leadership/Motivation</i>	107
4.7.2.3	<i>Intellectual Stimulation</i>	110
4.7.2.4	<i>Individual Consideration</i>	112
4.7.3	Variabel Kekohesifan Kelompok	116
4.7.3.1	<i>Individual Attraction to Group Task</i>	116
4.7.3.2	<i>Individual Attraction to Group – Social</i>	118
4.7.3.3	<i>Group Integration – Task</i>	122
4.7.3.4	<i>Group Integration – Social</i>	124
4.8	Hasil Uji Normalitas	130
4.9	Uji Asumsi Klasik	134
4.9.1	Uji Multikolinieritas	134
4.9.2	Uji Normalitas	135
4.9.3	Uji Heterokedastisitas	136
4.10	Uji Regresi Linier Berganda	137
4.11	Pengujian Hipotesis	139
5.	SIMPULAN DAN SARAN	145
5.1	Kesimpulan	145
5.2	Saran/Rekomendasi	145
	DAFTAR PUSTAKA	147

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	10 Perusahaan Besar Asal Indonesia	4
Tabel 2.1	Tinjauan Pustaka	17
Tabel 2.2	Pertentangan Karakteristik Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional.....	36
Tabel 2.3	Operasionalisasi Konsep	51
Tabel 3.1	Skala Likert	61
Tabel 3.2	Interval Kelas	62
Tabel 4.1	Nilai Budaya PT Bank X (Persero) Tbk	70
Tabel 4.2	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	77
Tabel 4.3	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kekohesifan Kelompok..	78
Tabel 4.4	Validitas Indikator Penelitian Variabel Keterikatan Karyawan....	79
Tabel 4.5	Reliabilitas Variabel Penelitian.....	82
Tabel 4.6	Hasil Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	131
Tabel 4.7	Hasil Uji Normalitas Variabel Kekohesifan Kelompok.....	132
Tabel 4.8	Hasil Uji Normalitas Variabel Keterikatan Karyawan.....	133
Tabel 4.9	Coefficientsa	134
Tabel 4.10	Variables Entered/Removed ^b	138
Tabel 4.11	Model Summary.....	138
Tabel 4.12	ANOVA ^b	140
Tabel 4.13	Coefficients ^a	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Komponen Keterikatan Kerja	25
Gambar 2.2	Model Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan Non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta	49
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta	72
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Learning Operations Department	74
Gambar 4.3	Hasil Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	131
Gambar 4.4	Hasil Uji Normalitas Variabel Kekohesifan Kelompok	132
Gambar 4.5	Hasil Uji Normalitas Variabel Keterikatan Karyawan	133
Gambar 4.6	Hasil Uji Normalitas Model Regresi Linier Berganda	135
Gambar 4.7	Hasil Uji Heterokedastisitas Metode Grafik	136
Gambar 4.8	Kurva Distribusi Normal (Two-Tailed)	144

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	82
Grafik 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	84
Grafik 4.3	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Dalam Berbagai Kesempatan, Saya Akan Merekomendasikan Produk yang Perusahaan Sediakan Kepada Para Karyawan.....	86
Grafik 4.4	Jawaban Responden Untuk Sub-indikator Dalam Berbagai Kesempatan, Saya Akan Merekomendasikan Layanan yang Perusahaan Sediakan Kepada Para Karyawan.....	87
Grafik 4.5	Jawaban Responden Untuk Sub-indikator Saya Selalu Berbicara Positif Tentang Perusahaan Kepada Nasabah Maupun Sesama Karyawan	88
Grafik 4.6	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Merasa Bangga untuk Mengatakan pada Orang Lain Bahwa Saya Adalah Bagian dari Perusahaan Ini.....	89
Grafik 4.7	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Akan Membela Perusahaan Jika Ada Pendapat-pendapat Negatif tentang Perusahaan	90
Grafik 4.8	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Akan Merekomendasikan Perusahaan Ini Sebagai Tempat yang Paling Baik untuk Bekerja.....	91
Grafik 4.9	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Merasakan Keadaan Kantor yang Nyaman Sehingga Dapat Mendukung Saya Dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	93
Grafik 4.10	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Kerjasama yang Baik Antar Karyawan Sudah Terjalin di Perusahaan Ini	94
Grafik 4.11	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Telah Menerima Pengakuan (pujian) Dari Atasan Saya Atas Pekerjaan yang Telah Saya Lakukan dengan Baik.....	95

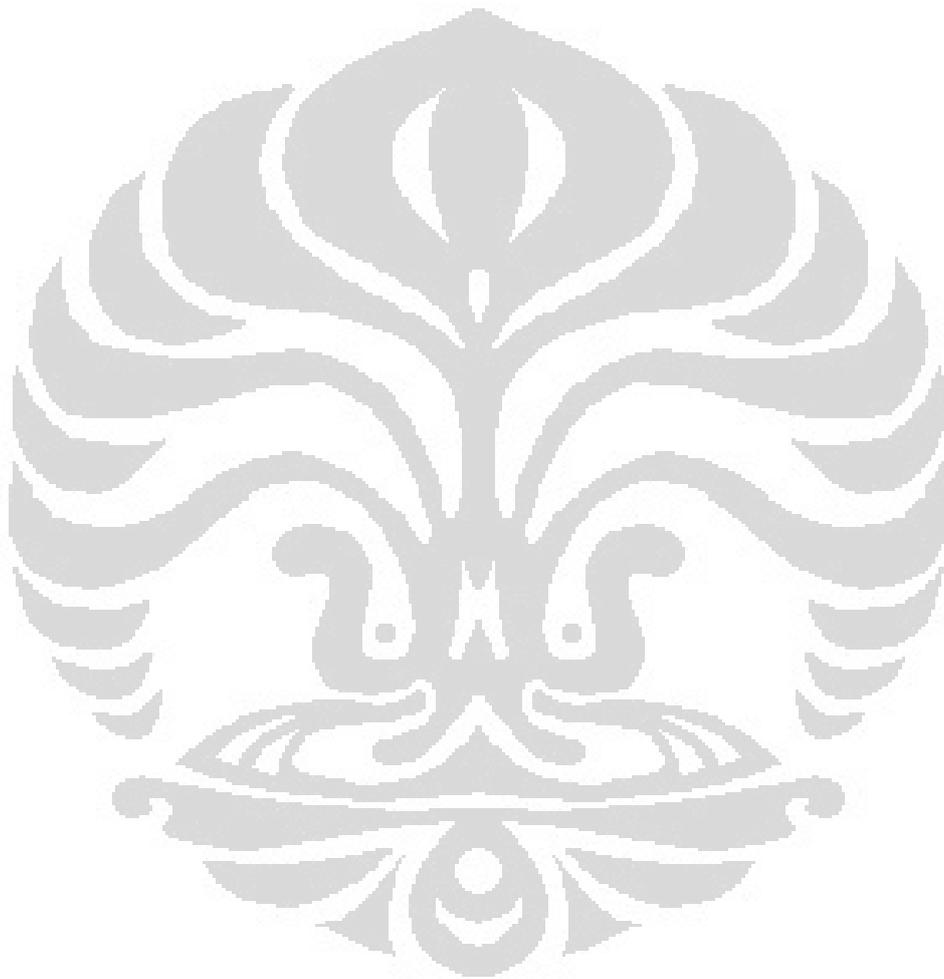
Grafik 4.12	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Merasa Yakin Bahwa Perusahaan Ini Sedang Berusaha Untuk Mencapai Keberhasilannya di Masa Depan	96
Grafik 4.13	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Memiliki Pemahaman yang Jelas Mengenai Apa yang Dapat Saya Lakukan untuk Membantu Perusahaan Menjadi Lebih Sukses..	97
Grafik 4.14	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Bersedia Memberikan Kontribusi Kepada Perusahaan Lebih Dari yang Perusahaan Harapkan Kepada Saya.....	98
Grafik 4.15	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Bersedia Membantu Nasabah Lain Walau Berada Diluar Kantor.....	99
Grafik 4.16	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Bersedia Membantu Sesama Karyawan yang Sedang Kesulitan	100
Grafik 4.17	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Mempunyai Kesempatan untuk Memberikan Segala Potensi Terbaik Saya untuk Kemajuan dan Keberhasilan Perusahaan.....	101
Grafik 4.18	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Bersedia Ikut Serta Dalam Aktifitas yang Diadakan Oleh Perusahaan Ini	102
Grafik 4.19	Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Bersedia Ikut Serta Dalam Aktifitas yang Diadakan Oleh Perusahaan Ini	103
Grafik 4.20	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Membuat Rekan-rekan yang Lain Merasa Nyaman Berada Disekitar Saya	104
Grafik 4.21	Jawaban Responden Untuk Indikator Pengikut, Klien, Anggota Kelompok Saya Memiliki Kepercayaan yang Penuh Kepada Saya.....	105
Grafik 4.22	Jawaban Responden Untuk Indikator Pengikut, Klien, Anggota Kelompok Saya Bangga Dapat Bekerjasama Dengan Saya	106
Grafik 4.23	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Mengungkapkan dengan Kata-kata Sederhana Apa yang Kita Harus Lakukan.....	107
Grafik 4.24	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Memberikan Gambaran Menarik tentang Apa yang Dapat Saya dan Tim Saya Lakukan.....	108

Grafik 4.25	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Membantu Pengikut, Klien, Anggota Kelompok Saya untuk Mengetahui Tujuan dari Pekerjaan Mereka.....	109
Grafik 4.26	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Memungkinkan Orang Lain untuk Berpikir tentang Masalah Lama dengan Cara Baru.....	110
Grafik 4.27	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Membiarkan Pengikut, Klien, Anggota Kelompok Saya untuk Memikirkan Kembali Ide-ide Mereka yang Belum Pernah Dipertanyakan Sebelumnya.....	111
Grafik 4.28	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Membantu yang Lain (Pengikut, Klien, Anggota Kelompok) untuk Mengembangkan Diri Mereka.....	113
Grafik 4.29	Jawaban Responden Untuk Indikator Pengikut, Klien, Anggota Kelompok Saya Bangga Dapat Berinteraksi dengan Saya	114
Grafik 4.30	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Memberikan Perhatian Pribadi (Personal Attention) Bagi Mereka yang Merasa Tertolak.....	115
Grafik 4.31	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Menghabiskan Waktu Bersama Rekan-rekan Tim Saya.....	116
Grafik 4.32	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Senang Dengan Semangat Tim Saya untuk Sukses.....	117
Grafik 4.33	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Mengajak Rekan-rekan Tim Saya untuk Melakukan Banyak Hal dengan Saya.....	118
Grafik 4.34	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Mengajak Rekan-rekan Tim Saya untuk Melakukan Banyak Hal dengan Saya.....	119
Grafik 4.35	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Sering Menghubungi Rekan-rekan Tim Saya (Via Telepon, Sms, Internet).....	120
Grafik 4.36	Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Tetap Menjaga Komunikasi dengan Rekan-rekan Tim Saya Setelah Proyek Kami Selesai	121

Grafik 4.37	Jawaban Responden Untuk Indikator Kami Semua Memiliki Komitmen yang Sama untuk Mencapai Tujuan Tim Kami.....	122
Grafik 4.38	Jawaban Responden Untuk Indikator Tim Ini Memberikan Kesempatan yang Cukup untuk Meningkatkan Kinerja Saya	123
Grafik 4.39	Jawaban Responden Untuk Indikator Kami Menyukai Cara Kami Bekerjasama Dalam Tim	124
Grafik 4.40	Jawaban Responden Untuk Indikator Sebagai Sebuah Tim, Kita Semua Dipandang Sama dalam Arti Tidak Ada Perbedaan dalam Jabatan.....	125
Grafik 4.41	Jawaban Responden Untuk Indikator Beberapa Dari Seluruh Jumlah Sahabat Saya Berada dalam Tim Ini	126
Grafik 4.42	Jawaban Responden Untuk Indikator Kami Bepergian Bersama dengan Rekan-rekan Tim Kami Kapanpun Bila Ada Kesempatan.....	127
Grafik 4.43	Jawaban Responden Untuk Indikator Sebagai Tim, Kami Solid	128
Grafik 4.44	Kami Tetap Akrab Walau Diluar Pekerjaan.....	129
Grafik 4.45	Jawaban Responden Untuk Indikator Kami Sering Menjalin Komunikasi (Via Telepon, Sms, Internet).....	130

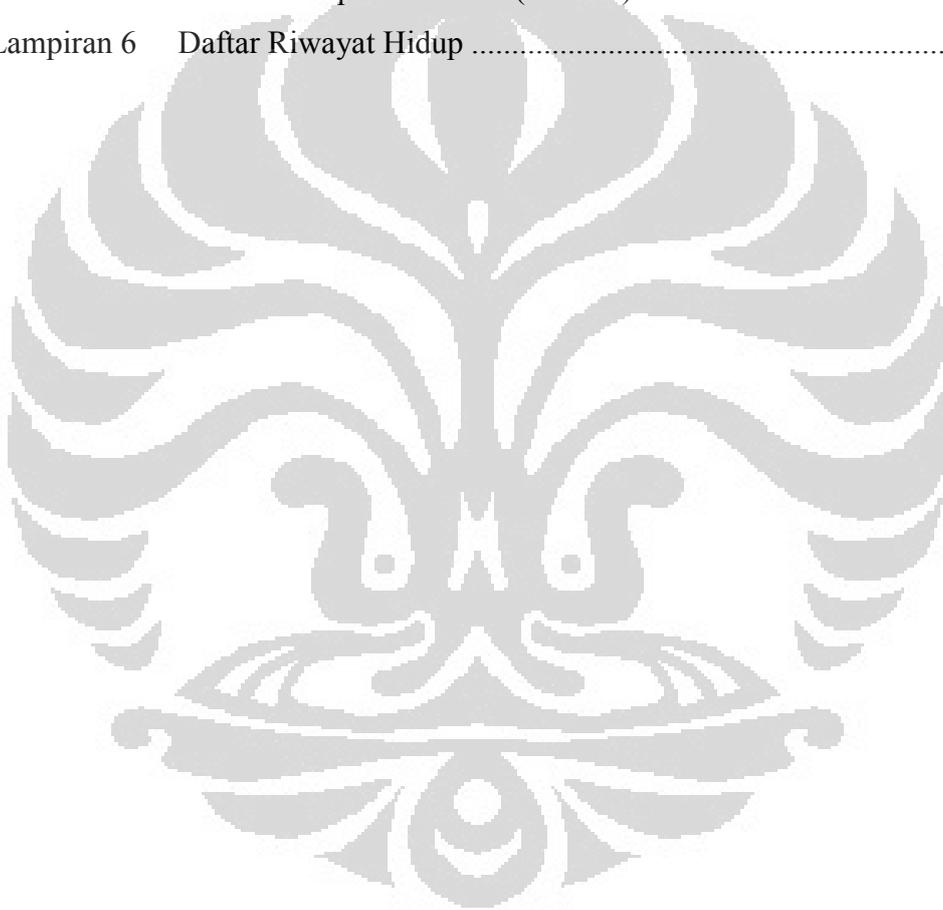
DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	83
Diagram 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	85



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	153
Lampiran 2	Hasil Olah SPSS.....	161
Lampiran 3	Struktur Organisasi Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.....	165
Lampiran 4	Struktur Organisasi Learning Operations Department.....	166
Lampiran 5	Ragam Pelatihan yang Dikelola Tiap Departemen Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk.....	167
Lampiran 6	Daftar Riwayat Hidup	170



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam persaingan yang sangat ketat, perusahaan dituntut untuk menjadi unggul dalam hal produktivas dan keunggulan produk atau jasa yang dihasilkan. Hal ini dapat diwujudkan apabila perusahaan mempunyai sumber daya manusia (SDM) yang unggul dalam bidangnya. Sumber daya manusia merupakan aset utama suatu perusahaan. Masa depan dan perkembangan suatu perusahaan tergantung pada pengetahuan, keterampilan dan kompetensi serta sinergi antara sumber daya manusia sebagai penggerak perusahaan dan pengelolaan efektif sumber daya lainnya yang ada dalam perusahaan.

SDM diutamakan untuk dikelola karena faktor keunikan individu, perbedaan kompetensi, kualifikasi, keahlian serta latar belakang sumber daya manusia sebagai bagian dari suatu perusahaan. Oleh karena itu, manusia ditempatkan sebagai unsur yang sangat khusus bila dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lainnya seperti biaya dan teknologi. Untuk mengelola SDM yang ada di perusahaan agar cakap, terampil, dan mau bekerja sama serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, maka diperlukan seorang pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan pemimpin dalam suatu organisasi merupakan posisi yang penting. Demikian juga pemimpin dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. “Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin, kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu” (Umam, 2008:269). Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan organisasi yang telah ditetapkan (Umam, 2008).

Persoalan mengenai kepemimpinan selalu saja memberikan kesan yang menarik, sebab suatu organisasi akan keberhasilan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Pemimpin yang efektif pada saat ini adalah pemimpin yang mampu melibatkan perubahan dan berusaha menimbulkan

kesadaran diri pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral untuk bekerja dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi (Basri, 2006).

Kepemimpinan ini disebut sebagai kepemimpinan transformasional (Basri, 2006). Menurut Bass (1998:4) “Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya.”. Kepemimpinan transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi di dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki kearifan dan keterampilan yang tinggi, serta mampu menerapkan kemampuannya sesuai dengan kondisi bawahan dan organisasi. Keterampilan tersebut dapat dimediasi dalam aktivitas kerja tim.

Kerja tim sebagai proses kerja dinyatakan oleh Buchholz (2000), *“Teamwork is the process of working in a group by participative leadership, shared responsibility, aligned on purpose, intensive communication, future focused, focused on task, creative talents and rapid response to get the aims of the organization.”* (Kerja tim adalah proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi).

Proses kerja dalam tim perlu dikelola dengan baik, oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan. Kepemimpinan sangat mendukung keberhasilan dalam kerja tim, sebab peranannya dapat menyatukan misi dan mendorong interaksi antar-anggota agar lebih berkontribusi dengan maksimal.

Pemimpin tim yang efektif mendorong timnya agar lebih berkinerja. Pemimpin harus mampu mengelola perbedaan kemampuan, bakat dan keahlian anggotanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Durbin, 2005).

Menurut Bennett dan Bell (2004), “Kekompakan adalah bekerja sama secara teratur dan rapi, bersatu padu dalam menghadapi suatu pekerjaan yang biasanya ditandai adanya saling ketergantungan.”

Hal terpenting dalam kerjasama tim adalah kerjasama tim harus dibangun atas dasar kekompakan yang utuh. Kekompakan ditandai dengan kuatnya hubungan antar anggota tim yang saling merasakan adanya ketergantungan dalam urutan tugas, ketergantungan hasil yang ingin dicapai dan komitmen yang tinggi sebagai bagian dari sebuah tim (Bennett dan Bell, 2004). Hal ini dapat disebut dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Pemimpin di organisasi harus mengakui pentingnya *engagement* (keterikatan) pada karyawan mereka. Proses pembelajaran di lingkungan kerja merupakan bagian yang penting untuk terciptanya *employee engagement* (Luthan dan Peterson, 2002 dalam Margareth&Saragi, 2008) menyatakan bahwa *self efficacy* dari seorang manajer berkaitan dengan *employee engagement*. Sebagai manajer, mereka akan terikat baik secara kognitif maupun emosional dalam pekerjaan mereka sehingga timbul kepercayaan diri dan yakin terhadap kemampuan mereka masing-masing. Hal-hal tersebut harus dimiliki untuk dapat menciptakan serta membangun kelompok kerja maupun tim kerja yang terikat. Ketiga variabel ini yaitu kepemimpinan transformasional, kekohesifan kelompok, dan keterikatan karyawan pun turut digunakan di sektor perbankan, seperti bank umum milik BUMN yaitu PT Bank X (Persero) Tbk berikut ini.

PT Bank X (Persero) Tbk didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik Pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Expor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia, bergabung menjadi PT Bank X (Persero) Tbk. Keempat Bank tersebut telah turut membentuk riwayat perkembangan perbankan di Indonesia dimana sejarahnya berawal pada lebih dari 140 tahun yang lalu. Setelah selesainya proses *merger*, PT Bank X (Persero) Tbk kemudian memulai proses konsolidasi, termasuk pengurangan cabang dan pegawai. Selanjutnya diikuti dengan peluncuran *single brand* di seluruh jaringan melalui iklan dan promosi (Sumber: www.bi.go.id)

Pada saat ini, PT Bank X (Persero) Tbk memiliki sekitar 22.408 orang karyawan yang tersebar di 1.207 kantor cabang dan didukung oleh anak

perusahaan yang bergerak di bidang *investment banking*, perbankan syariah serta *bancassurance*.

Menurut majalah ekonomi terkemuka dunia, *Forbes*, seperti yang dirangkum dalam artikel web VIVAnews tanggal 20 April 2012, PT Bank X (Persero) Tbk masuk menjadi salah satu dari enam BUMN yang masuk perusahaan raksasa dunia. Laporan *Forbes* yang dikutip Jumat 20 April 2012 mengatakan bahwa posisi teratas untuk perusahaan Indonesia yang masuk daftar Global 2.000 adalah PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. BUMN di sektor perbankan itu berada di peringkat 479 dunia. Menyusul di belakangnya PT Bank X (Persero) Tbk (488) yang melakukan penjualan sebesar US\$ 6 miliar dengan jumlah laba US\$ 1,3 miliar pada urutan kedua dan selanjutnya PT Bank Central Asia Tbk yang meraup laba US\$3,1 miliar di posisi ketiga. Kementerian Negara BUMN mengklaim masuknya enam perusahaan pemerintah dalam daftar 2.000 korporasi terbesar dunia menunjukkan bahwa BUMN tidak kalah dari perusahaan-perusahaan swasta kelas dunia yang beroperasi di Indonesia. Berikut ini adalah 10 perusahaan besar asal Indonesia yang masuk daftar Global 2.000:

Tabel 1.1

10 Perusahaan Besar Asal Indonesia

Peringkat Global 2.000	Perusahaan	Penjualan (US\$)	Laba (US\$)	Aset (US\$)	Nilai Pasar (US\$)
479	Bank Rakyat Indonesia	5,9 miliar	1,7 miliar	51,5 miliar	18,4 miliar
488	Bank Mandiri	6 miliar	1,3 miliar	60,4 miliar	17,6 miliar
700	Bank Central Asia	3,1 miliar	0,9 miliar	35,9 miliar	21,1 miliar
726	Telkom Indonesia	7,6 miliar	1,3 miliar	11,1 miliar	14,9 miliar
969	Bank Negara Indonesia	3,1 miliar	0,6 miliar	32,9 miliar	7,8 miliar
1.351	PGN	2,2 miliar	0,7 miliar	3,5 miliar	10,1 miliar
1.399	Gudang Garam	4,2 miliar	0,5 miliar	3,4 miliar	11,5 miliar
1.636	Bank Danamon Indonesia	2,4 miliar	0,4 miliar	15,6 miliar	4,6 miliar
1.674	Semen Gresik	1,6 miliar	0,4 miliar	1,7 miliar	8,1 miliar
1.898	Bumi Resources	4,4 miliar	0,3 miliar	8,8 miliar	5,4 miliar

Sumber: VIVAnews.com diunduh 30 April 2012 Pk. 14.25 WIB

Melihat data tabel diatas, dapat kita lihat bahwa PT Bank X (Persero) Tbk merupakan salah satu BUMN terbaik di Indonesia. Hal itu tercipta karena PT Bank X (Persero) Tbk telah menerapkan budaya organisasi dan sistem-sistem

yang baik bagi kemajuan PT Bank X (Persero) Tbk dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah. Gaya kepemimpinan juga merupakan hal penting dalam kemajuan PT Bank X (Persero) Tbk itu sendiri.

Gaya kepemimpinan juga merupakan pondasi PT Bank X (Persero) Tbk untuk mencapai kesuksesan seperti yang disampaikan oleh mantan Presiden Direktur PT Bank X (Persero) Tbk periode tahun 2005-2010, Agus Martowardojo, ketika terpilih sebagai *The Best CEO* hasil survei Majalah *SWA*, *Synovate* dan *Dunamis* pada 2008 lalu bercerita tentang nilai-nilai *leadership* yang dianut dan diterapkannya. Dengan nilai-nilai tersebut, ia sukses menjadikan PT Bank X (Persero) Tbk menjadi bank yang disegani dan dipercaya publik.

Ketika pemilik nama lengkap Agus Dermawan Wintarto Martowardoyo ini didapuk menjadi Presdir PT Bank X (Persero) Tbk (Persero) Tbk dalam RUPS Bank Mandiri di Hotel Ritz Carlton, Jakarta, 16 Mei 2005, kondisi PT Bank X (Persero) Tbk memang memprihatinkan. Saat itu terjadi penurunan laba yang sangat drastis dari Rp 5,26 triliun pada 2004 menjadi Rp 603 miliar pada akhir 2005. Kredit bermasalah mencapai 25,2% atau senilai Rp 26,9 triliun. Rasio kredit bermasalah (*nonperforming loan/NPL*) *gross*-nya mencapai angka 26% dan NPL netonya sekitar 16%. Sementara itu, di tahun 2009, PT Bank X (Persero) Tbk mampu membukukan laba bersih senilai Rp 7,2 triliun. Lalu, NPL *gross*-nya tinggal hanya 2,8% dan NPL netonya 0,42%.

Dengan prestasi tersebut, Bapak Agus Martowadojo dipercaya untuk menjadi Presiden Direktur PT Bank X (Persero) Tbk periode 2005-2010. Banyak sekali nilai kepemimpinan yang Bapak Agus Martowadojo pegang teguh dan konsisten dijalankannya, dimulai dengan bekerja disiplin, harus bisa dipercaya, harus menjalankan apa yang diucapkan, dan harus bisa datang ke satu acara tepat waktu. Menurutnya seorang pemimpin harus bisa pula membuat keputusan yang baik. Seorang pemimpin mesti bisa mengarahkan organisasi dengan jelas ke visi yang diharapkan. Seorang pemimpin harus mampu selalu berinovasi. Itu adalah *values* pemimpin. Menurutnya, dalam suatu organisasi seorang pemimpin tidak memberikan kesempatan anak buah bicara atau tidak mendengarkan dengan aktif apa yang disampaikan, dia tidak akan jadi orang besar. Seorang pemimpin juga harus mempunyai rasa sosial atau kemanusiaan yang baik. Ada pemimpin yang

pandai mengarahkan organisasi untuk maju, tetapi tidak pernah sensitif terhadap keadaan lingkungan keluarga ataupun lingkungan sosial. Bapak Agus Martowadojo sangat menjaga hubungan dengan anak buahnya. Hubungan individunya dijaga supaya informal, tetapi betul-betul hati dijaga untuk menilai kinerja secara objektif berdasarkan kinerja (Sumber: <http://swa.co.id/updates/agus-martowadojo-dan-nilai-kepemimpinan-yang-dianut> diunduh 23 Mei 2010)

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan menurut Agus Martowadojo, ia menerapkan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan ini juga memerlukan adanya kekohesifan kelompok yang turut memicu keterikatan karyawan.

Disamping memiliki banyak kantor cabang dan didukung oleh anak perusahaan, PT Bank X (Persero) Tbk juga memiliki Learning Center Group yang berfokus pada kegiatan yang memperbaharui pengetahuan dan keterampilan pegawai PT Bank X (Persero) Tbk.

Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk yang berlokasi di Jl. Tanah Abang Timur Jakarta Pusat ini memiliki beberapa divisi, antara lain, Wholesale and Treasury Banking School; Retail and Consumer Banking School; Risk and Operations School; Leadership Development; Knowledge and Process Improvement; dan Learning Operations. Setiap divisi dipimpin oleh seorang Department Head yang memiliki beberapa pemimpinn pelaksana yang memiliki *job descriptions* yang berbeda-beda, dan para pemimpin pelaksana tersebut memiliki beberapa anak buah yang biasa disebut pelaksana (karyawan non-manajerial).

Penelitian ini berfokus pada Learning Operations Department yang memiliki karyawan pelaksana (non-manajerial) berjumlah 36 orang dari seluruh tim-tim kecil yang dimiliki oleh Learning Operations Department ini. Hal ini ditetapkan karena divisi ini memiliki anak buah yang paling banyak diantara divisi yang lain, sehingga membutuhkan kepemimpinan yang baik untuk mendapat kerjasama tim yang solid sehingga membuahkan keterikatan kerja yang kuat pada karyawan-karyawannya. Tim kerja pada Learning Operations Department sifatnya adalah konstan, yang berarti jumlah dan karyawan dari tiap

tim selalu sama. Tiap tim memiliki *timeline* proyek pekerjaan, mereka bekerjasama dalam satu tim untuk menyelesaikan proyek pertama kemudian dilanjutkan pada proyek kedua setelah proyek pertama selesai.

Penggerak utama keterikatan dalam teori Schielmann (2011:220) membutuhkan pencapaian penilaian positif dalam tiga area: Kepuasan Karyawan, Komitmen, dan Advokasi. Kepuasan dasar dapat menghambat keterikatan apabila berada dibawah ambang batas tertentu. Komitmen adalah jalan dua arah antara perusahaan dan karyawannya dan seringkali difasilitasi dengan pekerjaan yang bermakna dan kuat, model peran kepemimpinan yang baik, pengakuan, dan nilai-nilai kebaikan. Advokasi sering didorong oleh kesempatan belajar dan pertumbuhan yang kuat, manajer yang inspirasional, dan keterlibatan karyawan yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Section Head dari Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk, diperoleh informasi mengenai ketimpangan dalam penggerak utama keterikatan seperti masih terdapat ketidakpuasan dari segi keadilan, seperti beban kerja dan pembagian kerja yang tidak sama dibanding rekan-rekan yang lain sehingga tak jarang menimbulkan stres pada karyawan pelaksana. Selain itu, komitmen karyawan non-manajerial Learning Operations Department dirasa masih kurang.

Dilihat dari segi kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan oleh Department Head dari Learning Operations Department, narasumber menuturkan bahwa interaksi Department Head dengan karyawan pelaksana pada divisinya dirasa masih kurang. Hal tersebut terjadi karena jumlah anak buah yang lebih banyak dibanding divisi lain dan Department Head sendiri memiliki *job descriptions* yang cukup banyak sehingga membuatnya memiliki keterbatasan waktu untuk mengakrabkan diri dengan karyawan pelaksananya.

Salah satu akibatnya adalah kekompakan tim yang terkadang tidak solid dalam pengerjaan tugas yang diembankan kepada mereka, sehingga di divisi ini dapat dikatakan *rational engagement* lebih tinggi dibanding dengan *emotional engagement*. Hal tersebut terjadi karena banyak karyawan baru disebabkan karyawan yang lama telah memasuki jenjang pensiun atau dipindahtugaskan.

1.2 Pokok Permasalahan

SDM diutamakan untuk dikelola karena faktor keunikan individu, perbedaan kompetensi, kualifikasi, keahlian serta latar belakang sumber daya manusia sebagai bagian dari suatu perusahaan. Oleh karena itu, manusia ditempatkan sebagai unsur yang sangat khusus bila dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lainnya seperti biaya dan teknologi. Untuk mengelola SDM yang ada di perusahaan agar cakap, terampil, dan mau bekerja sama serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, maka diperlukan seorang pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan pemimpin dalam suatu organisasi merupakan posisi yang penting. Demikian juga pemimpin dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. “Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin, kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu” (Umam, 2008:269). Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan organisasi yang telah ditetapkan (Umam, 2008).

Persoalan mengenai kepemimpinan selalu saja memberikan kesan yang menarik, sebab suatu organisasi akan keberhasilan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Pemimpin yang efektif pada saat ini adalah pemimpin yang mampu melibatkan perubahan dan berusaha menimbulkan kesadaran diri pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral untuk bekerja dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi (Basri, 2006).

Penelitian ini berfokus pada Learning Operations Department yang memiliki karyawan pelaksana (non-manajerial) berjumlah 36 orang dari seluruh tim-tim kecil yang dimiliki oleh Learning Operations Department ini. Hal ini ditetapkan karena divisi ini memiliki anak buah yang paling banyak diantara divisi yang lain, sehingga membutuhkan kepemimpinan yang baik untuk mendapat kerjasama tim yang solid sehingga membuahkan keterikatan kerja yang kuat pada karyawan-karyawannya. Tim kerja pada Learning Operations Department sifatnya adalah konstan, yang berarti jumlah dan karyawan dari tiap

tim selalu sama. Tiap tim memiliki *timeline* proyek pekerjaan, mereka bekerjasama dalam satu tim untuk menyelesaikan proyek pertama kemudian dilanjutkan pada proyek kedua setelah proyek pertama selesai.

Penggerak utama keterikatan dalam teori Schielmann (2011:220) membutuhkan pencapaian penilaian positif dalam tiga area: Kepuasan Karyawan, Komitmen, dan Advokasi. Kepuasan dasar dapat menghambat keterikatan apabila berada dibawah ambang batas tertentu. Komitmen adalah jalan dua arah antara perusahaan dan karyawannya dan seringkali difasilitasi dengan pekerjaan yang bermakna dan kuat, model peran kepemimpinan yang baik, pengakuan, dan nilai-nilai kebaikan. Advokasi sering didorong oleh kesempatan belajar dan pertumbuhan yang kuat, manajer yang inspirasional, dan keterlibatan karyawan yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Section Head dari Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk, diperoleh informasi mengenai ketimpangan dalam penggerak utama keterikatan seperti masih terdapat ketidakpuasan dari segi keadilan, seperti beban kerja dan pembagian kerja yang tidak sama dibanding rekan-rekan yang lain sehingga tak jarang menimbulkan stres pada karyawan pelaksana. Selain itu, komitmen karyawan non-manajerial Learning Operations Department dirasa masih kurang.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka penelitian ini berusaha menjawab permasalahan yaitu “Apa pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan Learning Center Group PT X (Persero) Tbk Jakarta?”

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka tujuan penelitian dari skripsi ini adalah:

1. Mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk.

1.4 Signifikansi Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Akademis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai kajian ilmiah bagi kepentingan akademis dan penelitian selanjutnya.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini, dapat memberikan saran dan masukan bagi perusahaan dalam memelihara dan meningkatkan kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

1.5 Sistematika Penelitian

Untuk mempermudah penulisan bagi peneliti serta mempermudah bagi pembaca skripsi ini, peneliti akan menyusun sistematika penelitian dari skripsi ini. Adapun urutannya adalah sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab ini peneliti akan membahas mengenai Latar Belakang Permasalahan, Pokok Permasalahan; Tujuan dan Manfaat Penelitian bagi akademis dan organisasi; dan Sistematika Penelitian.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini peneliti akan menguraikan teori-teori yang berhubungan dan mendukung bahasan penelitian dari skripsi ini. Baik teori mengenai kepemimpinan transformasional, kekohesifan kelompok, maupun teori mengenai keterikatan karyawan.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik analisis data, skala pengukuran, serta lokasi penelitian.

BAB 4 : PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti akan mencoba untuk memaparkan gambaran umum perusahaan serta melakukan analisa mengenai pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan serta mengetahui variabel independen (kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok) yang paling mempengaruhi variabel dependen (keterikatan karyawan) dengan menggunakan analisis regresi berganda.

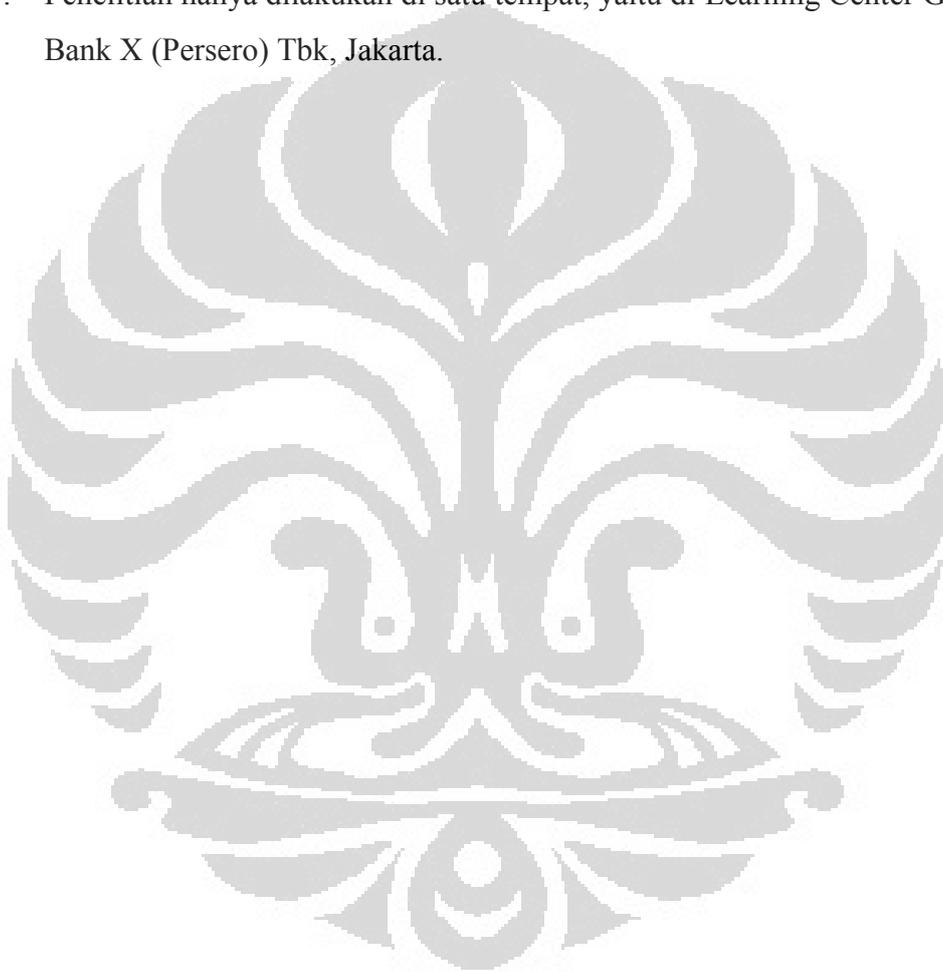
BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan beberapa kesimpulan yang diperoleh oleh peneliti dari hal-hal yang muncul pada saat dilakukannya analisis data, dan di samping itu bab ini berisi beberapa gagasan yang dapat dijadikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan di masa mendatang khususnya untuk terciptanya perbaikan-perbaikan dalam rangka peningkatan perusahaan.

1.6 Batasan Penelitian

Pembatasan penelitian dilakukan agar penelitian lebih memfokuskan pembahasan agar tidak menyimpang dari kerangka sampel yang telah ditentukan, yakni daftar nama karyawan non-manajerial (pelaksana) Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk yang terletak di Jl. Tanah Abang Timur No. 11, Jakarta 10110 yang berjumlah 36 orang. Penelitian ini digunakan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial di Learning Operations Department Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk serta mengetahui variabel independen (kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok) yang paling mempengaruhi variabel dependen (keterikatan karyawan). Batasan penelitian ini adalah:

1. Penelitian yang dilakukan hanya terbatas pada kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok yang ada didalam Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk.
2. Dalam hal ini variabel kepemimpinan transformasional menggunakan teori dari Bass dan Avolio (1993), variabel kekohesifan kelompok menggunakan teori dari Carron, Widmeyer, dan Brawly (2002), dan variabel keterikatan kerja menggunakan teori dari Bennett and Bell (2004).
3. Penelitian hanya dilakukan di satu tempat, yaitu di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk, Jakarta.



BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari dua bagian, yaitu kerangka teori dan metode penelitian. Bagian kerangka teori menjabarkan tentang tinjauan pustaka, kerangka teori, hipotesis dan operasionalisasi konsep sedangkan pada bagian metode penelitian menjabarkan tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel serta teknik pengolahan dan analisis data.

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk" peneliti perlu melakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya. Di sini peneliti mengambil empat hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pembandingan dalam penelitian mengenai kepemimpinan, kekohesifan kelompok dan keterikatan karyawan.

Penelitian pertama, yaitu dilakukan oleh Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, M. Aslam Khan dan Syed Tahir Hijazi dalam jurnal penelitian ilmiahnya berjudul, "*Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership.*" Pendekatan penelitian yang dilakukan mereka adalah pendekatan Kuantitatif. Penelitian berdasarkan tujuan, mereka menggunakan deskriptif. Kemudian penelitian berdasarkan manfaat, mereka melakukan penelitian murni karena untuk penyelesaian jurnal ilmiahnya. Penelitian yang berdasarkan dimensi waktu, mereka menggunakan *cross sectional* yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu saja.

Hasil penelitiannya yaitu terdapat hubungan signifikan antara *employee engagement* dan *employee performance*, kemudian hipotesis *employee engagement* memiliki hubungan positif terhadap *employee performance* diterima. Lalu hipotesis *transformational leadership* memiliki hubungan positif terhadap

employee performance diterima. Mereka menggunakan teknik pengumpulan data dengan survei berupa kuesioner.

Persamaan penelitian pertama ini dengan penelitian yang dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) sehingga memiliki relevansi dengan judul penelitian Peneliti. Sementara itu, perbedaannya adalah objek dalam penelitian yang digunakan oleh mereka adalah karyawan dan manajer dari Telecom Companies, sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti ini menggunakan objek karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

Penelitian kedua, yaitu yang dilakukan oleh Edward S. Greenberg, Patricia B. Sikora, Leon Grunberg, dan Sarah Moore dalam jurnal penelitian ilmiahnya yang berjudul ***Work Teams and Organizational Commitment: Exploring the Influence of the Team Experience on Employee Attitudes.*** Pendekatan penelitian yang dilakukan mereka adalah pendekatan Kuantitatif. Penelitian berdasarkan tujuan, peneliti menggunakan tujuan eksplanatif. Kemudian penelitian berdasarkan manfaat, peneliti melakukan penelitian murni. Penelitian yang berdasarkan dimensi waktu, peneliti menggunakan *cross sectional* yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu saja.

Hasil penelitiannya yaitu *team social relations*, *team effectiveness*, *team participation*, dan *team structure* masing-masing memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian *social relations* dan *effectiveness* menunjukkan hubungan negatif yang signifikan terhadap keinginan karyawan untuk berpindah. Lalu, pengalaman tim mempengaruhi komitmen organisasi dan keinginan untuk berpindah dari karyawan, dan terdapat hubungan yang positif antara pengalaman tim dan pengukuran komitmen organisasi. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan instrumen kuesioner.

Persamaan penelitian kedua ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel yang sama, yaitu *Teams* dan *Organizational Commitment* sehingga memiliki relevansi dengan judul penelitian yang dilakukan Peneliti. Sementara itu, perbedaannya adalah objek dalam penelitian yang digunakan oleh mereka adalah 1377 karyawan pada sebuah perusahaan

manufaktur yang besar, sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan objek seluruh karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta yang berjumlah 36 orang.

Penelitian ketiga, yaitu dilakukan oleh Beatrice J. Kalisch, Millie Curley, dan Susan Stefanov dalam jurnal penelitian ilmiahnya yang berjudul "***An Intervention to Enhance Nursing Staff Teamwork and Engagement.***" Pendekatan penelitian yang dilakukan peneliti diatas adalah pendekatan Kualitatif. Penelitian berdasarkan tujuan, peneliti menggunakan eksploratif. Kemudian penelitian berdasarkan manfaat, peneliti melakukan penelitian terapan karena untuk kepentingan organisasi. Penelitian yang berdasarkan dimensi waktu, peneliti menggunakan *cross sectional* yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu saja.

Hasil penelitiannya adalah *patient fall rates* turun secara signifikan. Kepuasan pasien meningkat dari sebelum hingga diintervensi namun tidak signifikan. *Rating* kerjasama tim karyawan mengalami peningkatan. *Staff turnover* mengalami penurunan setelah diintervensi, dan *Vacancy Rates* mengalami penurunan setelah diintervensi. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan survei menggunakan Kuesioner.

Persamaan penelitian ketiga ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah digunakannya variabel yang sama, yaitu *teamwork* dan *engagement* sehingga memiliki relevansi dengan judul penelitian yang dilakukan oleh Peneliti. Sementara itu, perbedaannya adalah objek dalam penelitian yang digunakan peneliti tersebut adalah 55 orang karyawan tetap pada Medicaloncology Unit pada *community hospital*, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan objek karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta yang berjumlah 36 orang.

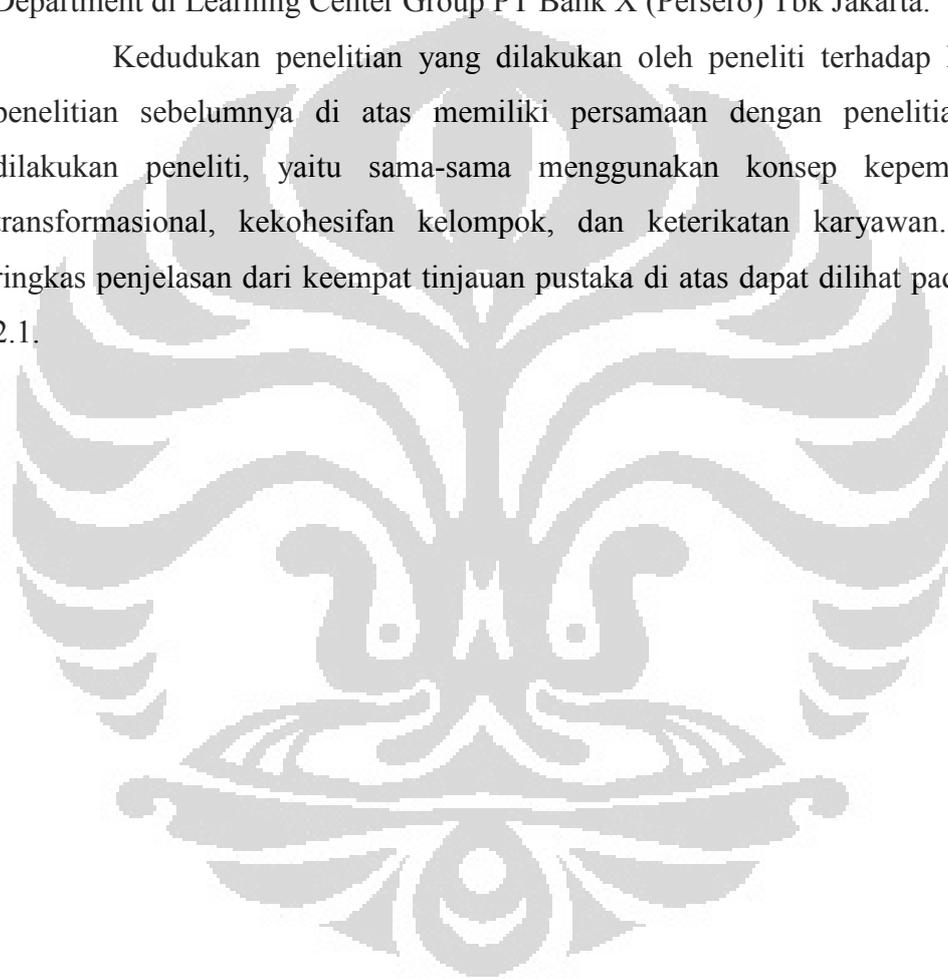
Penelitian terakhir, yaitu dilakukan oleh Shelly D. Dione, Francis J. Yammarino, Leanne E. Atwater, dan William D. Spangler dalam jurnal penelitian ilmiah yang berjudul "***Transformational Leadership and Team Performance.***"

Hasil penelitiannya adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *team performance*. Kedua teori ini

diimplementasikan peneliti dengan proses pengumpulan data yang dilakukan secara membagikan kuesioner dengan penilaian dimensi masing-masing indikator.

Persamaan penelitian terakhir ini dengan penelitian yang akan dilakukan Peneliti adalah penggunaan variabel yang sama, yaitu kepemimpinan transformasional dan *teamwork* dalam ulasan *team performance* dan *teamworking*. Sementara itu, perbedaannya terletak pada objek penelitiannya, peneliti menggunakan objek karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

Kedudukan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap keempat penelitian sebelumnya di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti, yaitu sama-sama menggunakan konsep kepemimpinan transformasional, kekohesifan kelompok, dan keterikatan karyawan. Secara ringkas penjelasan dari keempat tinjauan pustaka di atas dapat dilihat pada Tabel 2.1.



Tabel 2.1
Tinjauan Pustaka

	Peneliti Pertama	Peneliti Kedua	Peneliti Ketiga	Peneliti Keempat
1. Nama	Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, M. Aslam Khan dan Syed Tahir Hijazi	Edward S. Greenberg, Patricia B. Sikora, Leon Grunberg, dan Sarah Moore	Beatrice J. Kalisch, Millie Curley, dan Susan Stefanov	Shelly D. Dione, Francis J. Yammarino, Leanne E. Atwater, dan William D. Spangler
2. Judul	<i>Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership</i> <i>African Journal of Business Management Vol. 5(17), pp 7391-7403, 4 September, 2011</i>	<i>Work Teams and Organizational Commitment: Exploring the Influence of the Team Experience on Employee Attitudes</i> <i>Workplace Change Project Working Paper WP-012</i>	<i>An Intervention to Enhance Nursing Staff Teamwork and Engagement</i> <i>JONA The Journal of Nursing Administration Vol. 37 No. 2, pp. 77-84, 2007</i>	<i>Transformational Leadership and Team Performance</i> <i>Journal of Organizational Change Management Vol. 17 No.2, 2004</i>
3. Pendekatan penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kualitatif	Kuantitatif
4. Jenis penelitian berdasarkan tujuan	Deskriptif	Eksplanatif	Eksplorasi	Eksplanatif

5. Jenis penelitian berdasarkan manfaat	Murni	Murni	Terapan	Murni
6. Jenis penelitian berdasarkan dimensi waktu	<i>Cross sectional</i>	<i>Cross sectional</i>	<i>Cross sectional</i>	<i>Cross Sectional</i>
7. Teknik pengumpulan data	Survei dengan instrumen Kuesioner	Survei dengan instrumen Kuesioner	Intervensi (<i>Feedback; Values, Vision, and Goals; Training; Guiding Teams; Rapid Testing and Implementation, Communication, Coaching</i>)	Survei dengan instrumen Kuesioner

<p>8. Hasil Temuan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan signifikan antara <i>employee engagement</i> dan <i>employee performance</i>. 2. Hipotesis <i>employee engagement</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>employee performance</i> diterima. 3. Hipotesis <i>transformational leadership</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>employee performance</i> diterima 4. Hipotesis <i>psychological ownership</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>employee performance</i> diterima 5. Tidak terdapat hubungan antara <i>psychological ownership</i> dan <i>transformational leadership</i> 6. Terdapat hubungan antara <i>psychological ownership</i> terhadap <i>transformational leadership</i> dan <i>employee performance</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Team social relations, team effectiveness, team participation, dan team structure</i> masing masing memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. 2. <i>social relations</i> dan <i>effectiveness</i> menunjukkan hubungan negatif yang signifikan terhadap keinginan karyawan untuk berpindah. 3. Pengalaman tim mempengaruhi komitmen organisasi dan keinginan untuk berpindah karyawan. 4. Terdapat hubungan yang positif antara pengalaman tim dan pengukuran komitmen organisasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Patient fall rates</i> turun secara signifikan 2. Kepuasan pasien meningkat dari sebelum hingga diintervensi namun tidak signifikan 3. <i>Rating</i> kerjasama tim karyawan mengalami peningkatan 4. <i>Staff turnover</i> mengalami penurunan setelah diintervensi. 5. <i>Vacancy Rates</i> mengalami penurunan setelah diintervensi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan <i>team performance</i>
-------------------------------	--	---	--	--

Sumber: Data Olahan Peneliti 15 Maret 2012

2.2 Konstruksi Model Teoritis

Dalam penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan Non-Manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta” dilakukan peninjauan terhadap konsep-konsep utama yang terdapat dalam penelitian. Beberapa konsep utama tersebut antara lain; konsep kepemimpinan transformasional, kekohesifan kelompok serta konsep keterikatan karyawan. Konsep tersebut perlu dipahami untuk memudahkan pembaca memahami penelitian yang dilakukan peneliti.

2.2.1 Keterikatan Karyawan

2.2.1.1 Definisi Keterikatan

Karyawan yang memiliki keterikatan (*engagement*) lebih bernilai dibanding karyawan yang puas atau sekedar berkomitmen kepada suatu organisasi atau seseorang (Schiemann, 2011). Schiemann (2011:41) mengungkapkan “*engagement* adalah sebuah evolusi yang lebih baru dari penelitian tentang kepuasan dan komitmen karyawan yang lebih terdahulu. Alat penguji untuk keterikatan adalah seberapa jauh karyawan bersedia melampaui persyaratan minimal dari peran mereka untuk memberikan energi tambahan atau mengadvokasikan organisasi mereka terhadap perusahaan lainnya sebagai tempat yang baik untuk bekerja atau berinvestasi”.

Employee engagement adalah keterikatan karyawan dengan organisasi atau perusahaan yang membuat mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan sehingga dapat merasakan kepuasan bekerja di perusahaan tersebut (Trimahanani, 2011).

Employee engagement juga sering disebut *work engagement* atau *worker engagement*, yaitu sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang.

Dalam Margareth & Saragih (2008) “*employee engagement* sebagai bentuk pernyataan karyawan terhadap pekerjaan mereka melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi.” Kahn (1990) dalam Jill & Vicki, keterikatan adalah "memanfaatkan anggota diri organisasi untuk peran pekerjaan mereka sehingga mereka mempekerjakan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama menunjukkan peran." Wellins, et al (2010) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai "Sejauh mana orang menikmati dan percaya dalam apa yang mereka lakukan dan rasakan, dihargai untuk melakukannya." Lebih luas lagi diartikan sebagai berikut:

- a. **Kenikmatan**, cenderung untuk menerima kesenangan dan kepuasan yang lebih dari apa yang mereka lakukan jika dalam pekerjaan dan peran yang sesuai dengan minat dan keterampilan mereka.
- b. **Keyakinan**, jika orang merasa mereka membuat makna lebih, kontribusi untuk pekerjaan mereka, organisasi mereka, dan masyarakat secara keseluruhan, mereka cenderung lebih terikat. Hubungan antara apa yang orang lakukan setiap hari dan tujuan-tujuan dan misi organisasi penting untuk keterikatan, membantu organisasi berkembang dengan memaksimalkannya.
- c. **Nilai**, orang ingin diakui dan dihargai untuk kontribusi mereka. Hadiah dan pengakuan datang dalam berbagai bentuk, termasuk paket kompensasi yang kompetitif, sehat, keseimbangan kerja atau hidup.

Definisi lain keterikatan yang dikemukakan oleh Wellins, et al (2010) yaitu:

- a. Sejauh mana karyawan berkomitmen untuk sesuatu atau seseorang dalam organisasi, dan berapa lama mereka tinggal sebagai akibat dari komitmen.
- b. Loyalitas karyawan (versus kepuasan karyawan) karena mereka ingin tetap menjadi bagian dalam perusahaan. Mereka melampaui panggilan kewajiban mereka demi kepentingan perusahaan.
- c. Keterikatan adalah keadaan dimana individu secara emosional dan intelektual yang dilakukan untuk organisasi yang diukur oleh tiga perilaku utama: *Say*, *Stay*, dan *Strive*.
- d. Sejauh mana karyawan menempatkan diskresioner usaha untuk pekerjaan mereka dalam bentuk kekuatan pikiran, waktu tambahan, dan energi.

Mangkuprawira (2011) mengungkapkan “keterikatan (*engagement*) adalah kepatuhan seseorang (karyawan manajemen dan nonmanajemen) pada organisasi yang menyangkut visi, misi dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaannya. Bukan dalam arti pemahaman saja namun juga dalam segi pelaksanaan pekerjaannya.” Keterikatan pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumber daya manusia karyawan. Semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan pada gilirannya semakin baik kinerja perusahaannya. Karyawan bekerja tidak melulu untuk meraih kompensasi finansial saja namun juga nonfinansial seperti penghargaan personal dan karir. Karena itu tidak mungkin membangun keterikatan mereka hanya dengan pendekatan yang sangat bersifat struktural.

Mereka sebagai individu pertama kali harus “diikat” dengan pendekatan sistem nilai (Mangkuprawira, 2011).

McBain (dalam Margareth dan Saragih, 2008) menemukan bahwa definisi *engagement* dalam praktiknya dilihat sebagai penciptaan yang menghubungkan antara sasaran organisasi dengan *brand* perusahaan (terutama terkait dengan organisasi multinasional). Hubungan ini memiliki aspek rasional dan emosional, dan sebagai akibat dari *engagement* ini, karyawan dari berbagai level dipersiapkan dalam memberikan upaya yang lebih di atas tuntutan pekerjaan mereka. *Employee engagement* adalah koneksi tinggi antara karyawan dan pekerjaan mereka, organisasi mereka, atau orang-orang mereka bekerja untuk atau dengan. Karyawan yang terikat menemukan makna pribadi dalam pekerjaan mereka, bangga dengan apa yang mereka lakukan dan di mana mereka melakukannya, dan percaya bahwa mereka mewakili nilai-nilai organisasi mereka (McPhie & Rose, 2008). Gaji yang kompetitif dan manfaat bersama dengan keseimbangan kerja-kehidupan yang sehat semua membantu untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Tapi, kecuali karyawan merasakan ikatan khusus dengan bekerja pada organisasi, mereka tidak akan sangat terikat dan mungkin tidak ada upaya ekstra yang biasanya diperlukan untuk meningkatkan hasil organisasi (McPhie & Rose, 2008). Menurut Bill Plersol (2007) “Keterikatan adalah semua tentang menciptakan budaya di mana orang tidak merasa disalahgunakan, terlalu

sering digunakan, kurang dimanfaatkan, atau dilecehkan. Karyawan yang terikat adalah mereka yang melampaui, mengetahui apakah misi adalah: mereka percaya misi dan memahami apa yang dibutuhkan untuk mencapainya.”

2.2.1.2 Mengukur Keterikatan Karyawan

Manusia adalah komponen utama dari kemampuan organisasi untuk menentukan tujuan dari organisasi dan strategi apa yang harus digunakan untuk bertahan atau melampaui pesaing. Organisasi yang dapat membuat karyawannya terikat maka akan mendapatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi yang lebih baik. Maka manajer harus dapat mengukur keterikatan dari karyawannya. Hewitt Associates adalah kelompok peneliti yang pertama kali mengganti pengukuran kepuasan karyawan menjadi *employee engagement*. *Engagement* adalah keadaan dimana keterlibatan dari emosi dan intelektual yang dimiliki karyawan dalam organisasinya. Hewitt Associates menemukan tiga perilaku utama dari karyawan yang mengindikasikan level yang tinggi dari *employee engagement*, yaitu (Bennet and Bell, 2004):

- *Say* : Karyawan adalah *passionate advocates* untuk lingkungan kerjanya, karyawan akan banyak berbicara positif tentang organisasi kepada rekan kerja dan pelanggan.
- *Stay* : Karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, meskipun ada kesempatan untuk bekerja di tempat lain.
- *Strive* : Karyawan memberikan waktu, usaha dan inisiatif yang ekstra untuk berkontribusi bagi kepentingan bisnis.

Perilaku diatas merupakan jalan untuk mengukur perilaku karyawan yang berbasis pada *engagement*. Manajemen dapat membuat dan menggunakan sebuah survei sederhana yang menunjukkan dan memprediksi perilaku *say*, *stay*, dan *strive* karyawan.

2.2.1.3 Karakteristik Keterikatan Karyawan

Schiemann (2011:220) mengungkapkan penggerak utama keterikatan ialah:

a. Kepuasan

- 1) Jaminan Pekerjaan
- 2) Masalah keadilan
- 3) Kompensasi (gaji, benefit, uang bonus)
- 4) Stress (misalnya, konflik pekerjaan dan keluarga, beban kerja atau target kinerja)

b. Komitmen

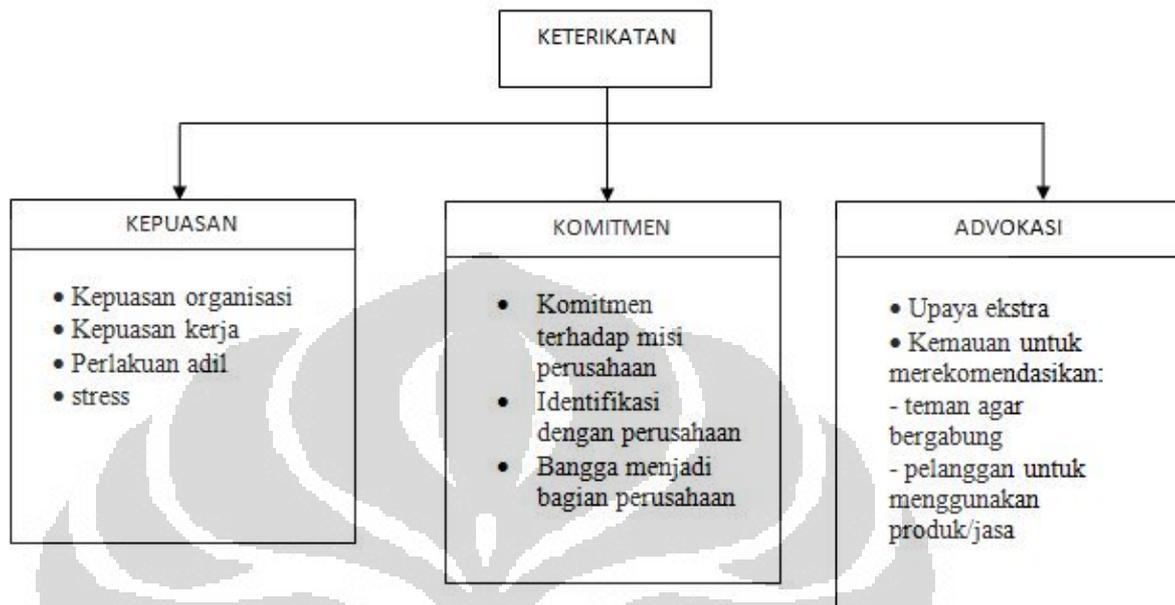
- 1) Masalah timbal balik
 - a) Merek/budaya perusahaan sesuai janji
 - b) Sumber daya/pelatihan yang cukup untuk menghasilkan kinerja yang dibutuhkan
 - c) Peran sesuai dengan talenta
- 2) Pekerjaan yang menarik
- 3) Mengetahui misi atau nilai perusahaan, *supervisor*, teman sejawat
- 4) Komitmen pada teman sejawat
- 5) Kepemimpinan yang menginspirasi

c. Advokasi dan Usaha Ekstra

- 1) Perkembangan dan pertumbuhan pribadi
- 2) Pengakuan
- 3) Keterlibatan dan peran identifikasi yang jelas
- 4) *Supervisor* memanfaatkan minat pribadi
- 5) Pengalaman sukses

Gambar 2.1 Komponen Keterikatan Kerja

(Sumber: Schielmann, 2011:220)



Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa, keterikatan membutuhkan pencapaian penilaian positif dalam tiga area: Kepuasan Karyawan, Komitmen, dan Advokasi.

- Kepuasan dasar** dapat menghambat keterikatan apabila berada dibawah ambang batas tertentu.
- Komitmen** adalah jalan dua arah antara perusahaan dan karyawannya dan seringkali difasilitasi dengan pekerjaan yang bermakna dan kuat, model peran kepemimpinan yang baik, pengakuan, dan nilai-nilai kebaikan.
- Advokasi** sering didorong oleh kesempatan belajar dan pertumbuhan yang kuat, manajer yang inspirasional, dan keterlibatan karyawan yang tinggi.

Katz dan Kahn (2010) melakukan identifikasi berdasarkan tiga tingkatan yaitu:

- “Joining and Staying in the organization.”* Aspek ini terdiri dari kinerja rekrutmen karyawan, tinggi rendahnya tingkat absensi dan tingkat *“turn-over”* karyawan.

- b. “*Dependable Behavior.*” Aspek ini berkaitan dengan terpenuhi tidaknya standar kinerja suatu jabatan.
- c. “*Innovative Behavior.*” Tingkatan ini melebihi batasan peran karyawan mengenai bagaimana membangun dan meningkatkan kerjasama dengan rekan sekerja atau atasan, bagaimana saran-saran dan program perbaikan diusulkan dan dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta berkompetisi di pasar dan atau terhadap kompetitor. (McPhie & Rose, 2008) *Employee engagement* meliputi:

1) ***Emotional and Rational Commitment*** (Komitmen emosional dan rasional)

Karyawan dapat berkomitmen untuk organisasi dalam dua cara: secara rasional dan emosional. Karyawan berkomitmen rasional untuk sebuah organisasi ketika mereka melihat bahwa mereka secara pribadi akan diuntungkan secara finansial, perkembangan, atau profesional dari satu atau kombinasi dari manajer mereka, rekan tim, atau organisasi. Karyawan berkomitmen secara emosional saat mereka percaya, nilai, atau menikmati pekerjaan mereka, manajer mereka, tim mereka, dan atau mereka. Rasional dapat menciptakan alasan kuat bahwa karyawan tinggal dengan organisasi mereka dan mengapa mereka merasa terdorong untuk memenuhi kinerja dasar persyaratan. Namun, karyawan yang mendapatkan kebanggaan, inspirasi, dan kesenangan dari pekerjaan mereka dan organisasi adalah karyawan yang menghabiskan tingkat tertinggi diskresioner usaha.

2) ***Discretionary Effort*** (Upaya agar mendapat kebebasan untuk memilih)

Hampir setiap hari karyawan membuat jenis keputusan yang menentukan tingkat usaha diskresioner yaitu mereka akan memberikan: Apakah untuk pergi makan siang atau bekerja melalui makan siang, apakah akan berangkat hari tepat waktu atau tinggal sampai pekerjaan selesai, apakah untuk membantu rekan kerja menyelesaikan jika tidak bagian dari tugas normal seseorang, atau harus ekstra membantu dan ramah kepada pelanggan puas keterlibatan karyawan lebih besar, lebih mungkin bahwa mereka akan mengeluarkan usaha keleluasaan untuk

memperbaiki mereka sendiri dan, pada gilirannya, kinerja organisasi mereka.

3) *Job Satisfaction* (Kepuasan kerja)

Banyak organisasi telah berfokus pada mencoba untuk memuaskan karyawan mereka dalam keyakinan bahwa karyawan yang puas adalah pegawai, senang produktif. Kepuasan pada umumnya diukur melalui survei periodik yang hasilnya dimaksudkan untuk memacu tindakan manajemen untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Namun, penelitian telah menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan melampaui kepuasan sebagai indikator produktivitas.

Gaji kompetitif dan tunjangan bersama dengan keseimbangan kerja-hidup sehat semua membantu mendorong kepuasan karyawan. Ini bukan untuk mengecilkan kepuasan karyawan sebagai komponen penting dari keterlibatan karyawan. Jika sebuah organisasi membayar, manfaat, dan lingkungan kerja tidak mampu menghasilkan karyawan puas, maka tidak mungkin bahwa karyawan akan membentuk ikatan yang lebih tinggi dengan organisasi. Ketika karyawan terlibat mereka akan menerima periode kepuasan yang rendah dan masih tetap berkomitmen. Tetapi ketika karyawan kepuasan rendah untuk mulai dengan, mereka akan melepaskan dan segera meninggalkan organisasi-fisik, atau mungkin mental, yang dapat bahkan lebih buruk.

2.2.1.4 Dampak Keterikatan Karyawan

Schiemann (2011) Masalah komitmen yang seringkali mendorong adanya keterikatan meliputi:

a. Masalah timbal balik hak.

Beberapa individu tidak menginginkan pekerjaan yang menantang atau sangat intens, sehingga kecocokan antara pekerjaan dengan individu lebih penting untuk mendapatkan komitmen mereka.

b. Pekerjaan yang menarik

Ada banyak jenis pekerjaan yang menghubungkan rancangan kerja dan komitmen perusahaan. Pekerjaan-pekerjaan dengan tugas intens, unsur seperti variasi kerja, otonomi pengambilan keputusan atau mekanisme umpan balik yang efektif, cenderung meningkatkan komitmen. Akan tetapi, berdasarkan sejumlah studi beberapa individu tidak menginginkan pekerjaan yang menantang atau sangat intens, sehingga kecocokan antara pekerjaan dengan individu mungkin lebih penting untuk mendapatkan komitmen mereka.

c. Mengenal Misi dan Nilai

Karyawan cenderung lebih termotivasi ketika mereka berkomitmen terhadap misi dan tujuan organisasi keseluruhan. Seringkali itulah sebabnya mengapa organisasi nirlaba atau kelompok kepentingan khusus bisa mendapatkan orang-orang yang sangat tinggi keterikatannya dengan kompensasi yang relatif kecil. Mereka disemangati oleh misi itu sendiri. Mereka mungkin juga mengenal *supervisor* atau teman sejawat mereka.

d. Komitmen terhadap teman sejawat

Menjalin hubungan akrab di tempat kerja dapat memperkuat pengaruh terhadap keputusan yang berhubungan dengan perilaku yang dianjurkan atau dilarang.

e. Pemimpin yang menginspirasi

Jika para supervisor setiap hari sering memainkan peran yang lebih relevan dengan karyawan, para karyawan mencari inspirasi dan komitmen terhadap tujuan yang lebih besar dari para pemimpin mereka. Dengan menetapkan tujuan-tujuan mulia, berkomunikasi secara konsisten, dan menjadi teladan terhadap perilaku yang diharapkan, dapat berpengaruh terhadap kesediaan karyawan berkomitmen terhadap perusahaan mereka. Kebanyakan karyawan ingin berkomitmen terhadap sesuatu yang mulia dan terhormat, dan percaya bahwa pimpinan mereka dapat membawa mereka ke arah itu.

Wellins, et al (2010) memberikan teori tentang keterikatan karyawan, pendekatan untuk membangun tingkat yang lebih tinggi dari keterikatan didasarkan pada sejumlah keyakinan yang mendasar, yaitu:

a. Keterikatan adalah hal utama dari kesuksesan pelaksanaan setiap strategi bisnis

Tenaga kerja yang terikat hanya sejati pada keunggulan kompetitif. Hal ini hampir mustahil jika tanpa itu, pelaksanaan sebagian besar perusahaan inisiatif menjadi sulit, jika tidak menggunakan pada keunggulan kompetitif.

b. Keterikatan bukanlah inisiatif jangka pendek

Karena keterikatan sederhana dalam konsep, tetapi sulit dalam pelaksanaan, tidak pernah dicapai atau selesai untuk meningkatkan keterikatan. Mungkin waktu bertahun-tahun untuk membangun kemajuan tingkat tinggi dari keterikatan karyawan. Tanpa perawatan yang tepat dan bermakna, keterikatan akan cepat jatuh.

c. Keterikatan harus didorong dari atasan

Keterikatan adalah imperatif bisnis, *bukan* SDM yang inisiatif, meskipun SDM harus menjadi pemain kunci dalam mendorong tingkat yang lebih tinggi keterikatan. Dukungan dari atas juga berarti pemimpin senior harus sangat terlibat sendiri. Percaya atau tidak, hanya satu dari empat pemimpin senior dan hanya satu dalam enam garis depan pemimpin sangat terlibat. Sulit untuk membayangkan karyawan sangat terikat tanpa pemimpin.

d. Salah satu cara terbaik untuk memiliki karyawan yang sangat terikat adalah dengan mempekerjakan mereka.

Orang memiliki seperangkat karakteristik atau atribut yang meningkatkan kecenderungan mereka untuk keterikatan. (Misalnya, beberapa karyawan lebih cenderung memiliki tingkat yang lebih tinggi keterikatan daripada yang lain, terlepas dari pekerjaan yang mereka pilih atau tugas yang mereka terima). Perusahaan harus memerhatikan karakteristik ini dalam proses perekrutan mereka.

e. Keterikatan adalah semua tentang kecocokan

Orang lebih mungkin terikat jika pekerjaan mereka dan budaya organisasi dibandingkan, kedua kemampuan mereka dan keterampilan, dan motivasi dan nilai-nilai. Kebanyakan organisasi mempekerjakan atau mempromosikan hanya untuk kemampuan dan keterampilan yang cocok, dengan mengabaikan motivasi dan nilai cocok.

f. Tidak ada dampak keadaan keterikatan lebih dari karyawan langsung pemimpin

Kebanyakan orang tidak meninggalkan pekerjaan mereka, mereka meninggalkan bos mereka. Jadikan diri kita selalu terlibat dalam tim, dan ada kemungkinan kuat dapat menunjukkan seorang pemimpin yang pembinaan untuk sukses, menetapkan tujuan yang jelas, memberdayakan orang lain, memberikan umpan balik terbuka dan jujur, dan membuat pemenang merasa dihargai.

g. Mengukur keterikatan dan menunjukkan dampak bisnis adalah penting, tetapi itu hanya sebagian kecil untuk memenangkan pertempuran

Terlalu banyak organisasi menuangkan ratusan ribu dolar untuk mengukur keterikatan, sedikit energi dan anggaran yang keluar.

h. Keterikatan berarti mencapai puncak

Karyawan sangat terikat memberikan usaha ekstra karena di dalam mereka peduli, dan mereka peduli karena mereka merasa seseorang merawat mereka. Seorang wakil presiden untuk layanan pelanggan di Kemajuan Energi, misalnya, menegaskan bahwa itu manajer benar-benar mengenal orang-orang di tim mereka sebagai manusia, bukan hanya karyawan. Dia ingin tahu tentang aspirasi, kepentingan, dan keluarga. Pengakuan dari "pribadi utuh" mengirimkan pesan yang kuat kepada karyawan bahwa organisasi memahami dan menghargai bahwa mereka memiliki kehidupan di luar pekerjaan.

2.2.1.5 Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan

Artikel Hrglobal (2010) mengungkapkan faktor organisasi yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu:

- a. Budaya kerja yang menghargai kinerja.
- b. Ekspektasi pekerjaan jelas
- c. Alat / metode kerja yang mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan
- d. Tingkat motivasi yang tinggi
- e. Adanya sistem umpan balik dan mentoring yang terstruktur
- f. Kesempatan untuk pengembangan karir dan profesionalisme
- g. Sistem insentif, penghargaan dan pengakuan yang fair.
- h. Adanya kepemimpinan yang efektif.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kanexa (2010), dapat disimpulkan bahwa angka keterikatan kerja berdasarkan 4 prinsip dasar atau *driver*, yang memperlihatkan bahwa komitmen karyawan dipengaruhi oleh:

- a. Pemimpin yang memberikan insiprasi keyakinan terhadap masa depan.
- b. Manajer yang menghargai karyawan / bawahan.
- c. Pekerjaan yang menyenangkan di mana karyawan memiliki pengetahuan tentang bagaimana melaksanakannya dengan baik.
- d. *Top Management* yang memperlihatkan tanggung jawab nyata kepada karyawan dan masyarakat.

Penggerak *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Secara umum McBain (2007) (dalam Margareth & Saragih, 2008) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *employee engagement*, yaitu :

- a. **Organisasi.** Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, dan *brand* organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap mendukung serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *employee*

engagement. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan pimpinan dan organisasi.

- b. **Manajemen dan Kepemimpinan.** *Engagement* dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja. Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *employee engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *employee engagement*.
- c. **Working life.** Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *employee engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. Ketiga, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan.

Berdasarkan uraian mengenai keterikatan karyawan dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka penulis memilih keterikatan karyawan dari Bennett dan Bell (2004) sebagai variabel dependen dengan indikator *Say*, *Stay*, dan *Strive*.

2.2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki berbagai pengertian dari para tokoh tergantung sudut pandang yang digunakan. Definisi kepemimpinan dirangkum oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di dalam bukunya yang berjudul *Management of Organizational Behaviour* yang berisi berbagai pengertian dari George P. Terry, Robert Tannenbaum, dan Harold Koontz and Cyril O'Donnell dan disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu.

Kepemimpinan juga merupakan penggerak bagi sumber daya-sumber daya dan alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan. Definisi kepemimpinan, menurut Terry (Kartono 1998 : 38) bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Hasil tinjauan penulis-penulis lain mengungkapkan bahwa para penulis manajemen sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" (Kartono 1998 : 38) bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Sedangkan Young dalam Kartono (1998) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Selain itu Bass (1981) mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan adalah sebuah interaksi diantara sesama anggota grup namun memiliki seorang pemimpin yang merupakan agen perubahan yang aksinya dapat mempengaruhi orang lain melebihi aksi orang lain terhadap dirinya. Robbins (1998) mengatakan

bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah grup dalam mencapai tujuan.

2.2.2.1 Syarat-syarat Kepemimpinan

Konsep mengenai kepemimpinan menurut Kartono (1998) harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu :

a. Kekuasaan

Ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

b. Kewibawaan

Ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu ”*membawahi*” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

c. Kemampuan

Ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan, keterampilan teknik maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

2.2.2.2 Azas-azas Kepemimpinan yang Baik

Menurut Kartono (1998) azas-azas kepemimpinan baik meliputi beberapa hal, antara lain:

- a. Kemanusiaan : mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan-tujuan human.
- b. Efisiensi : efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber materiil dan manusia, atas prinsip penghematan dan adanya nilai-nilai ekonomis serta azas-azas manajemen modern.
- c. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih menurut manajemen pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

2.2.2.3 Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional berfokus pada biaya manfaat, dimana pertukaran komoditas (misalnya, penghargaan) dan melakukan pekerjaan berdasarkan peran kerja dan persyaratan telah menjadi instrumen utama untuk mencapai tujuan organisasi dan pekerjaan. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk praktik di lingkungan organisasi stabil (Robbins & Coulter, 2005; Pounder, 2002). Menurut Robbins (2003) kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi bawahannya dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi dan untuk memotivasi agar bawahannya mau melakukan tanggung jawabnya, para pemimpin ini sangat mengandalkan sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya (*reward and punishment*) (Robbins, 2003).

Menurut Burns (1978) seperti yang dikutip Yukl (1998), kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi para pengikut dengan menunjuk pada kepentingan diri sendiri.

2.2.2.3.1 Dimensi Kepemimpinan Transaksional

Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional lebih luas daripada Burns karena ia membaginya dalam beberapa dimensi, yaitu:

a. *Contingent Reward*

Pemimpin belum mempercayai kemampuan bawahannya dan memberikan kesempatan kepadanya untuk memperlihatkan kemampuannya. Kesungguhan (motivasi) kerjanya ditimbulkan melalui *reward* yang setimpal dengan prestasi kerjanya.

b. *Management by Exception Active*

Adanya kepercayaan terhadap bawahan, namun belum banyak sehingga memerlukan pengawasan. Manajer aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahan agar mereka tidak gagal dalam melaksanakan pekerjaan, atau agar kesalahan dan kegagalan bawahan dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

c. *Management by Exception Passive*

Kepercayaan akan kemampuan bawahan telah menjadi lebih besar sehingga pengawasannya tidak terlalu ketat dan atasan percaya bahwa bawahan telah dapat menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Manajer baru bertindak ketika telah terjadi kegagalan bawahan untuk mencapai tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius.

2.2.2.4 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2003) adalah kepemimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional sering diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh-sungguh bekerja menuju sasaran pada tingkatan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Kepemimpinan transformasional dibangun diatas puncak kepemimpinan transaksional sehingga dapat menghasilkan tingkat upaya dan kinerja karyawan yang melampaui apa yang terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Berikut adalah bagan pertentangan karakteristik kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

Tabel 2.2

Pertentangan Karakteristik Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin Transaksional
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Kesatuan:</u> Perubahan kontrak pada imbalan sebagai upaya, harapan imbalan untuk berkinerja baik dan diakuinya prestasi. • <u>Manajemen pengecualian (aktif) :</u> Melihat dan mencari perbedaan dari aturan dan standar untuk usaha perbaikan. • <u>Manajemen pengecualian (pasif) :</u> Mengintervensi hanya jika tidak diketemukan.

- **Laissez-faire :**

Melepas tanggungjawab, menghindari membuat keputusan.

Pemimpin Transformasional

- **Kharisma :**

Mempunyai visi dan rasa pada misi, tetap bangga, tetap tanggap dan terpercaya

- **Inspirasi :**

Mengharap komunikasi tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, menggambarkan maksud penting dengan jalan mudah.

- **Stimulasi intelektual :**

Meningkatkan intelegensia, rasio dan pemecahan secara hati-hati

- **Pertimbangan individu :**

Memberikan perhatian personal, menyenangkan pekerja, melatih, dan menasihati.

Sumber: Robbins (2003: 62)

Kepemimpinan transformasional memiliki empat fitur penting: rangsangan intelektual, pertimbangan individual, individu dipengaruhi tempo dan mempengaruhi perilaku individu (Avolio et al, 1999; Bass & Avolio, 1993, 1994, Ismail et al, 2010; Pillai et al, 1999) rangsangan intelektual sering dipandang sebagai seorang pemimpin yang peduli, rasionalitas logika intelijen, dan pemecahan masalah untuk berhati-hati dalam organisasi (Dionne et al, 2003.). Pemimpin menerapkan pendekatan ini melalui stimulasi pengikutnya untuk menguji kembali cara-cara tradisional dalam melakukan sesuatu, penggunaan alasan sebelum mengambil tindakan dan mendorong mereka untuk mencoba pendekatan baru dan kreatif (misalnya, sebuah tugas yang menarik dan menantang) (Bass & Avolio, 1994 ; Yammarino & Dubinsky, 1994).

2.2.2.4.1 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1993) juga mengemukakan empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional yang disebutnya sebagai “*the four I’s*” yaitu:

a. *Idealized Influence – charisma* (Pengaruh Ideal – Kharisma)

Dimensi ini menggambarkan perilaku seorang pemimpin yang berkarisma yang dapat membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya.

b. *Inspirational Leadership/Motivation* (pemimpin inspiratif)

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar yang tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai, sehingga bawahan merasa mampu melakukan tugas dan pekerjaannya.

c. *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual)

Pemimpin mampu menumbuhkan ide-ide baru yang inovatif, memberikan solusi kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan dan mampu memotivasi bawahan untuk mencari pendekatan dan melakukan terobosan baru dalam melaksanakan tugas perusahaan.

d. *Individual Consideration* (pertimbangan individu)

Pemimpin mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan pengembangan karir bawahannya.

2.2.2.4.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional yang Efektif

Dari hasil penelitiannya, Devanna dan Tichy mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif antara lain (Luthans, 2006):

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
- 2) Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
- 3) Mereka percaya pada orang-orang.
- 4) Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
- 5) Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*).

- 6) Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- 7) Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

2.2.2.4.3 Proses Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya. Menurut Hartanto kepemimpinan seperti ini akan sejak awal menimbulkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok terhadap tujuan dan misi organisasi serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi untuk kepentingan organisasi.

Proses transformasi dapat dicapai melalui salah satu dari tiga cara berikut:

1. Mendorong dan meningkatkan kesadaran tentang betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak serta menunjukkan cara untuk mencapainya.
2. Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.
3. Meningkatkan orde kebutuhan bawahan / memperluas cakupan kebutuhan tersebut.

2.2.2.4.4 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Menurut Nurkholis (dalam Jauhary, 2010) Kepemimpinan transformasional mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara: (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi. Ada beberapa ciri tipe kepemimpinan transformasional.

Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para

pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

Berdasarkan uraian mengenai kepemimpinan dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka penulis memilih kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio (1993) dengan dimensi *Idealized Influence – Charism* (Pengaruh Ideal – Kharisma), *Inspirational Leadership/Motivation* (pemimpin inspiratif), *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual), dan *Individual Consideration* (pertimbangan individu) sebagai variabel independen. Berdasarkan teori tersebut, maka penulis memilih kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan.

2.2.3 Kerja Tim (*Teamwork*)

Penyelenggaraan kerja tim dilakukan karena pada saat sekarang ini tekanan-tekanan persaingan yang semakin meningkat, para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada kerja tim daripada bergantung pada individual-individual yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim.

Tracy (2006) menyatakan bahwa, “Kerja tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerja tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya kerja tim beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan.”

Pernyataan di atas diperkuat Dewi (2007), “Kerja tim (*teamwork*) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan dan keterikatan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan kerja tim diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan.”

Sebuah perusahaan dengan jumlah orang yang sama, mengerjakan tugas yang sama dengan teknologi yang sama, berhasil meningkatkan produktivitas

secara luar biasa dengan menetapkan kondisi orang bersedia memberikan yang terbaik dari yang dimilikinya dan bekerja bersama di dalam tim. Dalam kerja tim biasanya anggota berupaya maksimal mengerahkan kemampuan dan potensi yang dimilikinya, bila mereka diberdayakan dengan baik. Oleh karena itu kerja tim disebut juga sebagai kekuatan dalam mengelola proses kerja dalam mencapai tujuan.

Kerja tim sebagai proses kerja dinyatakan Buchholz (2000), "*Teamwork is the process of working in a group by participative leadership, shared responsibility, aligned on purpose, intensive communication, future focused, focused on task, creative talents and rapid response to get the aims of the organization.*" (Kerja tim adalah proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi).

Proses kerja dalam tim perlu dikelola dengan baik, oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan. Kepemimpinan sangat mendukung keberhasilan dalam kerja tim, sebab perannya dapat menyatukan misi dan mendorong interaksi antaranggota agar lebih berkontribusi dengan maksimal.

Pimpinan tim yang efektif mendorong timnya agar lebih berkinerja. Pimpinan harus mampu mengelola perbedaan kemampuan, bakat dan keahlian anggotanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Durbin, 2005).

Keberhasilan pimpinan dalam tim akan lebih meningkat produktivitas anggotanya, dengan menetapkan kondisi orang bersedia memberikan yang terbaik dari diri mereka. Oleh karena itu pimpinan dan anggota tim harus bekerja secara sinergis agar terwujud tim yang efektif. West (2002) merinci ada 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif, yaitu:

1. Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil. Anggota tim akan bekerja lebih keras jika tugas-tugas yang harus dikerjakannya secara intrinsik menarik minat, memotivasi, menantang, dan menyenangkan.
2. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok. Satu hal yang akan menjadikan anggota tim bahwa kerjanya sangat penting bagi

kelangsungan nasib kelompoknya adalah melalui penggunaan teknik penjelasan peran (*role clarification*) dan negosiasi (*negotiation*).

3. Kontribusi individual seharusnya sangat diperlukan, unik, dan teruji. Dampak keengganan sosial sangat berkurang pada anggota tim yang merasa kerja mereka bermanfaat bagi keberhasilan tim secara menyeluruh.
4. Seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap. Penting bagi para individu mempunyai tujuan yang jelas dan umpan balik kinerja (*performance feedback*) yang sama pentingnya bagi tim secara keseluruhan. Tujuan dapat berfungsi sebagai motivator keberhasilan tim jika umpan balik kinerja tercapai secara akurat.

Selanjutnya Williams (2008) membagi ada 5 (lima) hal yang menunjukkan peranan anggota dalam membangun kerja tim yang efektif, yaitu:

1. Para anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat dicapai dengan baik pula dengan dukungan bersama, dan oleh karena itu mempunyai rasa saling ketergantungan, rasa saling memiliki tim dalam melaksanakan tugas.
2. Para anggota menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja dengan secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, peranan dan pertanyaannya disambut dengan baik.
3. Para anggota berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, didorong untuk mengembangkan keterampilannya dan menerapkan pada pekerjaan, untuk itu mendapat dukungan dari tim.
4. Para anggota mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki).
5. Para anggota berpartisipasi dalam keputusan tim, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan akhir setiap kali tim tidak berhasil membuat suatu keputusan, dan peraturan akhir itu bukan merupakan persesuaian.

Pelaksanaan kerja tim secara efektif akan berdampak pada kesuksesan tim dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu kerja tim harus

dikelola dengan baik agar tetap solid. Kerja tim yang solid akan memudahkan manajemen dalam mendelegasikan tugas-tugas organisasi. Namun demikian untuk membentuk sebuah tim yang solid dibutuhkan komitmen yang tinggi dari manajemen. Hal terpenting adalah bahwa *teamwork* harus dilihat sebagai suatu sumber daya yang harus dikembangkan dan dibina sama seperti sumber daya lain yang ada dalam perusahaan. Proses pembentukan, pemeliharaan dan pembinaan *teamwork* harus dilakukan atas dasar kesadaran penuh dari tim tersebut sehingga segala sesuatu berjalan secara normal sebagai suatu aktivitas sebuah *teamwork*, meskipun pada kondisi tertentu manajemen dapat melakukan intervensi (Williams, 2008)

Seseorang ketika bekerja di dalam kelompok (*team*), akan ada dua isu yang muncul. Pertama adalah adanya tugas-tugas (*tasks*) dan masalah-masalah yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan. Hal ini seringkali merupakan topik utama yang menjadi perhatian tim. Kedua adalah proses yang terjadi di dalam *teamwork* itu sendiri, misalnya bagaimana mekanisme kerja atau aturan main sebuah *team* sebagai suatu unit kerja dari perusahaan, proses interaksi di dalam team, dan lain-lain. Dengan kata lain proses menunjuk pada semangat kerjasama, koordinasi, prosedur yang harus dilakukan dan disepakati seluruh anggota, dan hal-hal lain yang berguna untuk menjaga keharmonisan hubungan antarindividu dalam kelompok itu. Tanpa memperhatikan proses maka sebuah *teamwork* tidak akan memiliki nilai apa-apa bagi perusahaan dan hanya akan menjadi sumber masalah bagi perusahaan dalam pembentukan sebuah *teamwork*.

Kerja tim merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan. Selain itu keterampilan dan pengetahuan yang beraneka ragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat *teamwork* lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang brilian sekalipun. Sebuah tim dapat dilihat sebagai suatu unit yang mengatur dirinya sendiri (Williams, 2008).

Rentangan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki anggota dan *self monitoring* yang ditunjukkan oleh masing-masing tim memungkinkannya untuk diberikan suatu tugas dan tanggung jawab. Bahkan ketika suatu masalah tersebut

dapat diputuskan oleh satu orang saja, melibatkan *teamwork* akan memberikan beberapa keuntungan. Keuntungan tersebut adalah: Pertama, keputusan yang dibuat secara bersama-sama akan meningkatkan motivasi tim dalam pelaksanaannya. Kedua, keputusan bersama akan lebih mudah dipahami oleh tim dibandingkan jika hanya mengandalkan keputusan dari satu orang saja.

Berdasarkan perspektif individu, dengan masuknya individu tersebut ke dalam suatu kelompok, maka hal tersebut akan menambah semangat juang/motivasi untuk mencapai suatu prestasi yang mungkin tidak akan pernah dapat dicapai seorang diri oleh individu tersebut. Hal ini dapat terjadi karena tim mendorong setiap anggotanya untuk memiliki wewenang dan tanggung jawab sehingga meningkatkan harga diri setiap orang. Keberadaan seseorang akan lebih bernilai apabila ia dapat memberi kontribusi pada tim, dan anggota tim juga menghargai kontribusinya berupa tenaga dan pikirannya (West, 2002).

Hal yang sangat mendasar dalam mewujudkan keutuhan sebuah tim agar dapat berkinerja dan berdaya guna, perancangan tim yang baik sangat diperlukan. Pentingnya perancangan tim yang baik diuraikan Griffin (2004) dengan membagi ke dalam 4 (empat) tahap perkembangan, yaitu:

1. *Forming* (pembentukan), adalah tahapan di mana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu tim. Karena kelompok baru dibentuk maka setiap orang membawa nilai-nilai, pendapat dan cara kerja sendiri-sendiri. Konflik sangat jarang terjadi, setiap orang masih sungkan, malu-malu, bahkan seringkali ada anggota yang merasa gugup. Kelompok cenderung belum dapat memilih pemimpin (kecuali tim yang sudah dipilih ketua kelompoknya terlebih dahulu).
2. *Storming* (merebut hati), adalah tahapan di mana kekacauan mulai timbul di dalam tim. Pemimpin yang telah dipilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai tidak mampu. Faksi-faksi mulai terbentuk, terjadi pertentangan karena masalah-masalah pribadi, semua bersikeras dengan pendapat masing-masing. Komunikasi yang terjadi sangat sedikit karena masing-masing orang tidak mau lagi menjadi pendengar.

3. *Norming* (pengaturan norma), adalah tahapan di mana individu-individu dan subgroup yang ada dalam tim mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari tim tersebut dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerjasama sudah mulai timbul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota tim.
4. *Performing* (melaksanakan), adalah tahapan merupakan titik kulminasi di mana tim sudah berhasil membangun sistem yang memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan tim akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

2.2.3.1 Karakteristik Tim yang Sukses

Mangkuprawira (2009) menyatakan bahwa “Kerja Tim terdiri dari sekumpulan karyawan yang dikoordinasi oleh ketua tim dan atau seorang manajer.” Pada umumnya kerja tim dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan kerja tim diharapkan fungsi kontrol akan berjalan lebih efektif dan efisien. Konflik-konflik atau deviasi kerja bisa ditekan seminim mungkin dengan kepemimpinan yang kuat dari seorang manajer. Mekanisme hubungan sesama mitra kerja pun dapat berjalan intensif.

Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan prestasi kerja setiap karyawan. Hal ini merupakan tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas di antara karyawan dan manajer maka semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin.

Sopiah (2008) menyatakan bahwa, “Ada 6 (enam) karakteristik tim yang sukses yaitu: 1) mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama, 2) menegakkan tujuan spesifik, 3) kepemimpinan dan struktur, 4) menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab, 5) evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar, dan 6) mengembangkan kepercayaan timbal balik.”

Selain karakteristik diatas, Mangkuprawira (2009) menyatakan bahwa, “Ciri-ciri yang mencerminkan terdapatnya keberhasilan sebuah kerja tim yang meliputi: 1) Kesamaan visi dan misi kerja, yaitu para karyawan dan manajer memiliki sudut pandang yang relatif sama dalam mengerjakan tugas perusahaan. Orientasi dan fokusnya pada proses dan hasil”. Walau debat di antara karyawan tidak bisa dihindarkan, namun harus selalu diarahkan pada bagaimana target hasil bisa dicapai. Perbedaan pendapat dianggap sebagai sesuatu yang wajar. 2) Prioritas perhatian dan tindakan pada sesuatu yang terbaik untuk organisasi yaitu tim memandang baik buruknya kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari kinerja tim. Sementara bila perusahaan memiliki kinerja (*profitability*) yang baik maka akan berpengaruh terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Semakin besar kompensasi semakin puas karyawan dalam bekerja. Pada gilirannya kinerja karyawan juga akan meningkat. Untuk itu tim yang baik adalah tim yang mampu mempertahankan bahkan mencapai tujuan organisasi yang lebih besar secara taat asas (konsisten). 3) Karyawan berkomitmen tinggi pada pekerjaan, yaitu pada umumnya tim yang kuat dicerminkan pula oleh kekuatan kepentingan para karyawannya. Tanggung jawab dan hak dibuat sedemikian rupa secara seimbang. Mereka tidak saja bekerja untuk kepentingan memperoleh taraf kehidupan keluarga yang semakin baik tetapi juga bagi kebaikan organisasi. 4) Tim yang kuat sebagai magnit talenta, yaitu dalam bekerja, setiap anggota tidak lepas dari suasana kompetisi sesama mitra kerja. Idealnya setiap orang ingin siap untuk demikian, namun dalam kenyataannya ada saja yang tidak bisa dan tidak biasa bekerja keras.

2.2.3.2 Kekohesifan (*Cohesiveness*)

Selanjutnya Mangkuprawira (2009) menyatakan bahwa “Kekompakan (*cohesiveness*) adalah tingkat solidaritas dan perasaan positif yang ada dalam diri seseorang terhadap kelompoknya.”

Kekompakan kelompok bukanlah senjata rahasia dalam pencarian untuk peningkatan kinerja kelompok atau tim. Caranya agar berhasil adalah dengan menjaga agar ukuran kelompok-kelompok tugas tetap kecil, meyakinkan standar-standar kinerja dan sasaran-sasaran harus jelas dan dapat diterima, mencapai

beberapa keberhasilan awal dan mengikuti petunjuk-petunjuk praktis. Tim kerja yang dipilih sendiri di mana orang-orang mengangkat teman satu timnya sendiri dan cara-cara sosial selepas kerja dapat merangsang kekompakan sosio-emosional. Membantu perkembangan kekompakan sosio-emosional perlu diseimbangkan dengan kekompakan tim.

Menurut West (2002), “Ada 5 (lima) hal yang bisa menjadi bahan latihan kekompakan dalam sebuah tim, yaitu: 1) Komunikasi, meliputi kelancaran komunikasi, tepat dan akurat menyampaikan informasi, dan saling terbuka, 2) Respek satu sama lain, meliputi memahami kebutuhan dan mendengarkan pendapat pihak lain, memberikan *feedback* konstruktif, serta memberi apresiasi, 3) Kesiapan menerima tantangan, juga kegigihan dan ketekunan dalam bekerja, 4) Kerja sama, meliputi kemampuan memahami pentingnya komitmen, kepercayaan, penyelesaian masalah bersama, kejelasan tujuan, memberi dukungan dan motivasi, serta mengakui kesuksesan, dan 5) Kepemimpinan, baik memimpin orang lain, tim, maupun memimpin diri sendiri.”

Hal terpenting adalah bahwa *teamwork* harus dibangun atas dasar kekompakan yang utuh. Kekompakan ditandai dengan kuatnya hubungan antar anggota tim yang saling merasakan adanya ketergantungan dalam urutan tugas, ketergantungan hasil yang ingin dicapai dan komitmen yang tinggi sebagai bagian dari sebuah tim (Dewi, 2007).

2.2.3.3 Dimensi Kekohesifan

Berdasarkan ulasan yang dinyatakan Carron, Widmeyer, dan Brawley (2002) maka dimensi kekohesifan sebagai berikut:

- a. *Individual Attraction to Group Task*, yaitu anggota tim memiliki ketergantungan dalam tugas, setiap anggota diberikan tugas yang selanjutnya ditindaklanjuti anggota lain.
- b. *Individual Attraction to Group-Social*, yaitu anggota tim merasa hasil yang dicapai bukanlah hasil secara individu, tetapi hasil kekompakan bersama dalam bekerja.

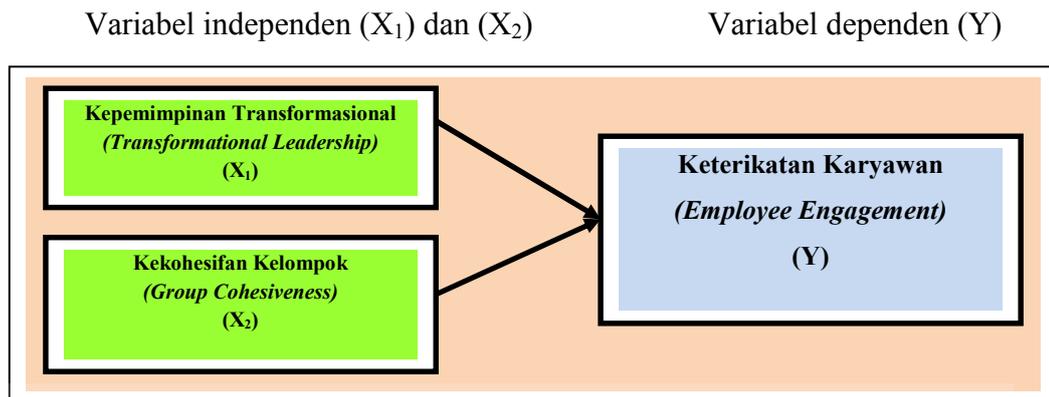
- c. *Group Integration-Task*, yaitu anggota tim dianggap memiliki komitmen yang tinggi pada pekerjaan dalam rangka misi mencapai tujuan yang akan dicapai tim.
- d. *Group Integration-Social*, anggota tim dianggap memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang akan dicapai dengan cara kekompakan tim.

Berdasarkan uraian mengenai kekohesifan kelompok dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka penulis memilih kekohesifan kelompok dari Carron, Brawley, dan Widmeyer (2002) dengan dimensi *Individual Attraction to Group Task*, *Individual Attraction to Group-Social*, *Group Integration-Task*, dan *Group Integration-Social* sebagai variabel independen.

2.3 Model Analisis

Model analisis merupakan gambaran sederhana tentang hubungan di antara variabel (Prasetyo & Jannah, 2005:75). Hubungan antara variabel dalam penelitian ini bersifat asimetris, yaitu bersifat satu arah. Sehingga fokus pada penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen, tetapi tidak berlaku sebaliknya. Adapun variabel-variabel yang akan dijelaskan, adalah:

- a) Variabel (X_1) dan Variabel (X_2) adalah variabel Independen, yaitu yang memberikan pengaruh terhadap variabel lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kekohesifan Kelompok (X_2).
- b) Variabel (Y) adalah variabel Dependen, yaitu yang menjelaskan sebagai variabel terikat yang menerima atau mendapatkan pengaruh dari variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Keterikatan Karyawan.



Sumber : Data Olahan Peneliti 15 Maret 2012

Gambar 2.2 Model Analisis “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan Non-Manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta”

2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban sementara terhadap perumusan permasalahan penelitian yang kebenarannya harus dibuktikan melalui data yang terkumpul. Hipotesis yang digunakan adalah Hipotesis Asosiatif, di mana jawaban sementara terhadap rumusan asosiatif yang menyatakan hubungan antar dua variabel atau lebih dan memberi jawaban pada permasalahan yang bersifat hubungan. Menurut sifat hubungannya jenis hipotesis yang dipakai adalah hipotesis hubungan simetris yaitu hubungan yang bersifat kebersamaan antara dua variabel atau lebih, tapi tidak menunjukkan sebab akibat. Adapun rumusan dari hipotesis, sebagai berikut :

H_0 : Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

H_a : Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

2.5 Operasionalisasi Konsep

Pada penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan Non-Manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta” ini, peneliti memberikan batasan-batasan dalam melakukan penelitian. Batasan ini berbentuk definisi yang meliputi konsep, variabel, dimensi, kategori, dan indikator.

Peneliti menggunakan teori keterikatan kerja dari Bennett dan Bell (2004) yaitu tiga dimensinya *say*, *stay*, dan *strive*. Teori gaya kepemimpinan yang digunakan peneliti adalah gaya kepemimpinan Transformasional Bass and Avolio (1993) dengan dimensi yaitu *Idealized influence – charisma* (Pengaruh ideal – Kharisma), *Inspirational Leadership/Motivation* (pemimpin inspiratif), *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual), dan *Individual Consideration* (pertimbangan individu). Teori kekompakan tim yang digunakan peneliti adalah teori (Carron, Widmeyer, dan Brawly, 2002) dengan empat dimensi yaitu (1) *Individual Attraction to Group Task*, yaitu anggota tim memiliki ketergantungan dalam tugas, setiap anggota diberikan tugas yang selanjutnya ditindaklanjuti anggota lain; kemudian (2) *Individual Attraction to Group-Social*, yaitu anggota tim merasa hasil yang dicapai bukanlah hasil secara individu, tetapi hasil kekompakan bersama dalam bekerja; lalu (3) *Group Integration-Task*, yaitu anggota tim dianggap memiliki komitmen yang tinggi pada pekerjaan dalam rangka misi mencapai tujuan yang akan dicapai tim, dan yang terakhir (4) *Group Integration-Social*, anggota tim dianggap memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang akan dicapai dengan cara kekompakan tim.

Operasionalisasi konsep ini digambarkan oleh tabel 2.3.

Tabel 2.3

Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi/Indikator	Indikator/Sub Indikator	Skala
Keterikatan	Keterikatan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indikator <i>Say</i> 2. Indikator <i>Stay</i> 3. Indikator <i>Strive</i> 	<p>Sub indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berbicara positif tentang organisasinya kepada sesama karyawan • Selalu membela organisasinya • Bangga terhadap organisasinya <p>Sub indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bersedia bekerja diluar jobdesc demi keberhasilan organisasi • Membantu kesulitan klien walau diluar kantor • Membantu sesama karyawan diluar kantor <p>Sub indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi walau ada kesempatan di organisasi lain • Lingkungan yang nyaman dalam organisasi • Memiliki persepsi yang positif terhadap pemimpin dan organisasi 	Interval
Kepemimpinan	Kepemimpinan Transformasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensi <i>Idealized influence</i> (Pengaruh Ideal) – <i>Idealized Charisma</i> (Pengaruh Kharisma) 	Kemampuan pimpinan mengungkapkan visinya, dan membuat bawahan merasa tenang dalam situasi krisis. Kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai, cita-cita, dan keyakinan-keyakinannya	Interval

		<p>2. Dimensi <i>Inspirational Leadership/Motivation</i> (pemimpin inspiratif)</p> <p>3. Dimensi <i>Intellectual Stimulation</i> (rangsangan intelektual)</p> <p>4. Dimensi <i>Individual Consideration</i> (pertimbangan individu)</p>	<p>kepada bawahannya</p> <p>Kemampuan pemimpin untuk menimbulkan inspirasi kepada bawahan</p> <p>Kemampuan pemimpin untuk meningkatkan kemampuan bawahan dalam memecahkan masalah dengan cara-cara baru, dan kreatif</p> <p>Kemampuan pemimpin untuk memberikan perhatian kepada tiap bawahan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhannya</p>	
Kekohesifan	Kekohesifan Kelompok	<p>1. Dimensi <i>Individual Attraction to Group Task</i></p> <p>2. Dimensi <i>Individual Attraction to Group-Social</i></p> <p>3. Dimensi <i>Group Integration-Task</i></p> <p>4. Dimensi <i>Group Integration-Social</i></p>	<p>Anggota tim memiliki ketergantungan dalam urutan tugas, setiap anggota diberikan tugas yang selanjutnya ditindaklanjuti anggota lain.</p> <p>Anggota tim merasa hasil yang dicapai bukanlah hasil secara individu, tetapi hasil kekompakan bersama dalam bekerja.</p> <p>Anggota tim dianggap memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang akan dicapai tim.</p> <p>Anggota tim dianggap memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang akan dicapai dengan cara kekompakan tim.</p>	Interval

Sumber:

Bass, Bernard M & Avolio, Bruce J. 1993. Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, Vol. 17. pp 112-121.

_____. 1994. *Improving Organizational Effectiveness, Through Transformational Leadership*. Sage Publications, International and Profesional Publisher, Thousand Oaks London New Delhi.

Bennett, Mick and Bell, Andrew. 2004. *Leadership and Talent in Asia*. Hewitt. Singapore: John Wiley and Sons.

Carron, A.V., Brawley, L.R., & Widmeyer, W.N. 2002. *The Group Environment Questionnaire test manual*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Berdasarkan pemaparan operasionalisasi konsep oleh penulis, penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan Non-Manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk (Persero) Tbk Jakarta” memfokuskan penelitian pada variabel independen (X_1) yaitu kepemimpinan transformasional Bass & Avolio (1993) dengan empat dimensi, kemudian variabel independen (X_2) yaitu kekohesifan kelompok Carron, Brawley, dan Widmeyer (2002) dengan empat dimensi. Penulis juga memaparkan variabel dependen yang digunakan adalah tiga indikator keterikatan karyawan Bennett dan Bell (2004) yaitu *say*, *stay*, dan *strive*.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dikemukakan sejumlah aspek dalam rancangan penelitian agar mencapai tujuan yang telah dikemukakan di sebelumnya. Aspek-aspek ini meliputi: pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data dengan instrumennya, dan teknik analisis data yang digunakan.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang mengacu pada teori yang ada mengenai kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan. Menurut Neuman (1997), bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dilakukan suatu rangkaian penelitian yang berawal dari sejumlah teori dengan didasari oleh tiga asumsi dasar.

Asumsi pertama, secara ontologi (hakekat dasar gejala sosial), peneliti melihat bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan adalah hal yang dapat diterima oleh panca indera manusia (riil) dan dapat diukur dengan bantuan alat ukur berupa kuesioner. Dari segi epistemologi, penelitian ini menggunakan proses berfikir deduktif dengan penjelasan yang bersifat nomotetik. Hal ini dikarenakan melalui teori Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok, peneliti melihat bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan berdasarkan persepsi karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta dengan alat bantu kuesioner. Dari segi aksiologi, tujuan dari penelitian ini adalah mencoba menjelaskan bagaimana sebenarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan Non-Manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta” ini ditinjau dan dibahas oleh penulis berdasarkan keempat aspek berikut ini.

3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian

Penelitian ini bersifat eksplanatif yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2005). Jadi penelitian ini dengan mengadakan studi lapangan di Learning Center Group PT X (Persero) Tbk Jakarta untuk menerangkan dan menjelaskan keadaan subjek/objek penelitian pada saat dilakukannya penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak, dalam hal ini pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini adalah penelitian murni karena berorientasi pada ilmu pengetahuan dan akademis. Penelitian dilakukan untuk kepuasan akademis dan tidak memiliki implikasi langsung untuk menyelesaikan suatu masalah (Prasetyo dan Lina M. Jannah, 2005).

3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian *Cross Sectional*. Penelitian *Cross Sectional* yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu (Prasetyo dan Jannah, 2008: 45), yaitu pada saat melaksanakan praktek penelitian di lapangan. Penelitian ini dijadwalkan akan dilakukan pada bulan Maret 2012 sampai dengan Juni 2012.

3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuantitatif. Teknik yang dipakai pada penelitian ini

adalah survei. Jenis survei yang digunakan adalah *face to face interview* (Neuman, 1997). Hal ini didasari oleh penjelasan Neuman bahwa teknik *survey* memiliki keuntungan pada tingkat respon yang tinggi dari subjek penelitian, yaitu karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta. Dengan metode *face to face interview* peneliti dapat memberikan pemahaman apabila responden tidak memahami bagian dari kuesioner.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Rosady Ruslan (2004), pengumpulan data merupakan suatu langkah dalam metode ilmiah melalui prosedur sistematis, logis, dan proses pencarian data yang *valid*, baik diperoleh secara langsung atau studi lapangan (data primer) maupun data yang tidak langsung atau studi kepustakaan (data sekunder) untuk keperluan analisis dan pelaksanaan pembahasan suatu riset secara benar untuk menemukan kesimpulan, memperoleh jawaban dan sebagai upaya untuk memecahkan suatu persoalan yang dihadapi oleh peneliti.

Jenis data yang dikumpulkan dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Berikut adalah penjelasan mengenai data primer dan data sekunder serta teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini.

3.3.1 Data Primer

Pengertian dari data primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga yang bersangkutan untuk dimanfaatkan (Ruslan, 2004:38). Data primer dalam penelitian ini menggunakan *survey*. Metode *survey* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yakni suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden (yang telah ditentukan) (Umar, 2003: 46). Pengisian kuesioner akan dilakukan melalui *self administrated questionnaire* atau pengisian secara mandiri yakni pengisian dengan cara peneliti memberikan pada responden secara langsung dan meminta responden untuk mengisi (Prasetyo, 2005: 50).

Dalam melakukan studi lapangan, peneliti mengadakan penelitian lapangan di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk, Jakarta. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk, Jakarta. Penelitian lapangan ini dilakukan dengan cara survei dengan mengajukan pertanyaan yang tersusun dalam kuesioner yang telah dibuat maupun wawancara lisan yang hasilnya dicatat. Kuesioner yang digunakan ada tiga macam yaitu kuesioner Kepemimpinan Multifaktor atau MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1993) untuk mengukur perilaku kepemimpinan transformasional. Kemudian kuesioner GEQ (*Group Environment Questionnaire*) yang dikembangkan oleh Carron, Brawley, dan Widmeyer (2002) untuk mengukur tingkat kekohesifan kelompok. Kuesioner yang terakhir adalah kuesioner olahan penulis mengenai variabel *Employee Engagement* (keterikatan karyawan) yang diambil dari indikator yang dikembangkan oleh Bennett dan Bell (2004) yaitu untuk mengukur indikator *Say*, *Stay*, dan *Strive*.

Jenis data dalam penelitian ini adalah Interval. Dalam penelitian ini, setiap jawaban responden yang masuk melalui kuesioner diberikan nilai. Nilai yang diberikan setiap jawaban yang masuk melalui kuesioner berkisar antara 1 hingga 5. Alternatif jawaban yang diberikan oleh peneliti menggunakan Skala Likert, yaitu digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial (Buchari Alma, 2004). Kuesioner disusun dengan menurunkan beberapa faktor yang terkait dengan variabel penelitian. Skala Likert memiliki skala 1 s/d 5 yaitu:

- Nilai 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
- Nilai 4 untuk jawaban Setuju (S)
- Nilai 3 untuk jawaban Netral (N)
- Nilai 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
- Nilai 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

Sampai kini masih ada perbedaan pendapat tentang jenis data yang diperoleh melalui skala Likert. Namun, bagi Bush, *et. al.*, data yang diperoleh dari

skala Likert memiliki skala Interval berjenjang (ordinally interval scale). Bahkan, dengan yakin, Cooper dan Schlindler (2003) mengatakan bahwa skala Likert menghasilkan data Interval. Namun, bagi Zikmund (2000), skala Likert menghasilkan data ordinal (dalam Bilson Simamora, 2005)

3.3.2 Data Sekunder

Pengertian dari data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara yang dihasilkan oleh pihak lain atau digunakan oleh lembaga lain yang bukan merupakan pengolahannya tetapi dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu (Ruslan, 2004: 138). Studi kepustakaan merupakan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini. Studi kepustakaan yaitu studi yang dilakukan dengan cara mempelajari buku, dokumen, literatur terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, kekohesifan kelompok dan keterikatan karyawan. Data sekunder lainnya yaitu data perusahaan berupa *Company Profile* Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta dan arsip yang berkaitan dengan penelitian baik yang di dapat langsung dari perusahaan maupun *website* perusahaan.

3.4 Populasi dan Penarikan Sampel

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan gejala/satuan yang ingin diteliti (Prasetyo dan Jannah, 2008: 119). Dalam menentukan populasi target, terdapat kriteria isi, cakupan, dan waktu yang harus dipenuhi. Populasi target sebagaimana telah penulis nyatakan telah memenuhi kriteria tersebut.

Isi dari penelitian ini adalah karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta. Cakupan dari penelitian ini adalah Learning Center Group PT X (Persero) Tbk Jakarta dengan waktu pelaksanaan penelitian pada bulan Maret 2012 – Juni 2012. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan non-manajerial Learning Center Group PT X (Persero) Tbk Jakarta yang berjumlah 36 orang.

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Siagian, 2000). Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *Total Sampling*, yaitu

menggunakan seluruh jumlah populasi yang akan diteliti yaitu berjumlah 36 orang. Untuk menentukan ukuran sampel, Arikunto (2002:109) menyatakan apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua. Sampel merupakan sebagian kecil atau kelompok yang dapat dikendalikan dan ditarik dari populasi. Lokasi penelitian dilakukan di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk yang beralamat di Jl. Tanah Abang Timur No. 11 Jakarta 10110.

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus atau sampel jenuh. Metode ini mensyaratkan semua anggota populasi menjadi sampel penelitian, karena terbatasnya jumlah sampel (Sugiyono, 2002 : 61-63) karena yang akan dijadikan sampel adalah Karyawan Non-Manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT X (Persero) Tbk Jakarta yang berjumlah 36 orang.

Unit analisis dari penelitian ini adalah Karyawan Learning Operations Department di Learning Center Group PT X (Persero) Tbk Jakarta, sedangkan unit observasinya adalah Karyawan Non-Manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT X (Persero) Tbk Jakarta karena dapat memberikan jawaban kuesioner secara objektif.

3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data adalah proses lanjutan dari proses pengolahan data untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data, kemudian menganalisis data dari hasil yang sudah ada pada tahap hasil pengolahan data (Prasetyo, 2005: 182). Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan ialah teknik analisis kuantitatif karena data yang dikumpulkan berjumlah besar, dan mudah diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori.

Pengolahan data primer dari hasil penelitian yang dikumpulkan melalui kuesioner diolah dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows Release versi 17.0 yang dikhususkan untuk penelitian-penelitian sosial. Sementara data wawancara mendalam diolah dengan menggunakan interpretasi data kualitatif.

Perangkat ukur yang digunakan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-

manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk (Persero) Tbk, Jakarta adalah **skala Likert** dengan **jenis data Interval**.

Keseluruhan dimensi variabel *Employee Engagement* dalam penelitian ini diadopsi dari Bennett, Mick and Bell, Andrew tahun 2004 yang berjudul *Leadership and Talent in Asia*. Variabel *Employee Engagement* diukur dengan menggunakan skala Likert dengan rentang lima kategori jawaban dengan menggunakan kata sifat yang saling bertentangan. Dalam hal ini kata itu 'sangat tidak setuju' dan 'sangat setuju'. Responden diharapkan untuk memberikan tingkat persetujuannya mengenai suatu pertanyaan. Tingkatan tersebut ditunjukkan dengan menandai salah satu jawaban yang tertera pada skala mulai dari 1 (satu) sampai 5 (lima).

Sedangkan untuk keseluruhan indikator variabel Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini diadopsi berdasarkan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang dirancang untuk memberikan gambaran tentang gaya kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass, B.M and Avolio BJ pada tahun 1993. MLQ menggunakan lima poin skala Likert, mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Tingkatan tersebut ditunjukkan dengan menandai salah satu jawaban yang tertera pada skala mulai dari 1 (satu) sampai 5 (lima).

Sedangkan untuk keseluruhan indikator variabel Kekohesifan Kelompok dalam penelitian ini diadopsi berdasarkan *The Group Environment Questionnaire test manual* yang dirancang untuk memberikan gambaran tentang kekohesifan kelompok yang dikembangkan oleh Carron, Brawley, dan Widmeyer pada tahun 2002. GEQ menggunakan lima poin skala Likert, mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Tingkatan tersebut ditunjukkan dengan menandai salah satu jawaban yang tertera pada skala mulai dari 1 (satu) sampai 5 (lima).

Setelah peneliti memperoleh data yang diinginkan melalui *survey* lapangan, maka tahapan selanjutnya adalah menganalisis data tersebut. Analisis

dilakukan peneliti dengan bantuan *software Statistical Program for Social Science* versi 17.0 atau lebih dikenal dengan SPSS.

Setelah melakukan analisis maka selanjutnya struktur model akan diuji menggunakan uji regresi *Pearson*. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel atau lebih, yaitu variabel independen adalah kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok, sedangkan variabel dependennya adalah keterikatan karyawan (*Employee Engagement*).

Penelitian ini menggunakan Skala Likert dengan lima kategori dan dengan cara memberi bobot pada hasil jawaban setiap kategorinya sebagai berikut:

Tabel 3.1
Skala Likert

Jawaban Responden	Bobot
Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Puas	1
Tidak Setuju / Tidak Puas	2
Ragu-ragu / Netral (Biasa Saja)	3
Setuju / Puas	4
Sangat Setuju / Sangat Puas	5

Sumber : Istijanto. 2008. Riset Sumber Daya Manusia.

Menurut Istijanto, skor minimum yang mungkin terjadi adalah 30, yakni jika responden memilih jawaban 1 (Sangat Tidak Setuju) untuk suatu butir pernyataan. Sedangkan skor maksimum adalah sebesar 150 terjadi jika semua responden memilih jawaban 5 (Sangat Setuju) untuk suatu butir pernyataan. Kemudian dari bagan di atas akan dibuat suatu interval selang hingga terdapat 5 (lima) kelas sesuai kategori data ordinal semula. Dengan menggunakan aturan nilai tengah (median) untuk batas antara tiap kategori didapat batas-batas interval kelas adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 M1 = \text{Median1} &= (30 + 60) : 2 &&= 45 \\
 M2 = \text{Median2} &= (60 + 90) : 2 &&= 75 \\
 M3 = \text{Median3} &= (90 + 120) : 2 &&= 105 \\
 M4 = \text{Median4} &= (120 + 150) : 2 &&= 135
 \end{aligned}$$

Dengan demikian interval kelas untuk kelima kategori yang baru adalah :

Tabel 3.2
Interval Kelas

Interval Skor	Kategori
30 – 45	Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Puas
46 – 75	Tidak Setuju / Tidak Puas
76 – 105	Cukup Setuju / Cukup Puas
106 – 135	Setuju / Puas
136 – 150	Sangat Setuju / Sangat Puas

Sumber : Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Bisnis.

Selanjutnya, karena penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan tiga variabel (multivariat), yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan, diperlukan beberapa uji sebagai berikut:

3.5.1 Uji Instrumen

Uji Instrumen digunakan untuk menguji kuesioner *pre-test* apakah valid digunakan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan. Uji instrumen terdiri dari dua macam yaitu uji validitas dan uji realibilitas.

3.5.1.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu tingkatan dimana skala atau seperangkat ukuran merepresentasikan konsep secara akurat. Validitas meninjau seberapa baik suatu konsep didefinisikan oleh variabel pengukuran yang digunakan. Uji validitas

dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r tabel. Uji validitasnya menggunakan uji korelasi Pearson.

3.5.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 17.0, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali, 2005).

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik adalah uji yang dilakukan sebagai syarat untuk melakukan uji regresi. Uji asumsi klasik terdiri dari tiga tahap, yaitu uji multikolinearitas, uji normalitas, dan uji heterokedasitas.

3.5.2.1 Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data resigual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikutigaris diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas atau tidak, sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Selain dengan melihat grafik, normalitas data juga dengan melihat uji statistik yaitu dalam penelitian ini dengan menggunakan uji statistik non-parametrik *Kolgomorov-Smirnov* pada *alpha* sebesar 5%. Jika nilai signifikansi dari pengujian *Kolgomorov-Smirnov* lebih besar dari 0.05 berarti data normal.

3.5.2.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi adanya ketidaksamaan *variance residual* dari suatu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2005). Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya tidak tetap maka diduga terdapat masalah heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2001). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (*ZPRED*) dan nilai residualnya (*SRESID*). Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti gelombang besar melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk memperkuat bahwa data bebas dari gangguan heteroskedastisitas, data akan diuji kembali dengan uji Metode Grafik, uji ini merupakan salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu *ZPRED* dengan residualnya *SRESID*. Deteksi ada tidaknya tertentu pada grafik scatterplot antara *SRESID* dan *ZPRED* dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-studentized (Ghozali, 2005).

3.5.2.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik

seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinieritas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Toleransinya. Apabila nilai matriks korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis bebas dari multikolinieritas. Kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinieritas (Singgih Santoso, 2000).

3.5.3 Uji Koefisien Regresi Linier Berganda

Untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung dan memprediksi variabel tergantung dengan menggunakan variabel bebas. Gujarati (2006) mendefinisikan analisis regresi sebagai kajian terhadap hubungan satu variabel yang disebut sebagai variabel yang diterangkan (*the explained variabel*) dengan satu atau dua variabel yang menerangkan (*the explanatory*).

Dalam penelitian ini sebelum menggunakan uji regresi linier berganda, penulis sebelumnya harus menguji asumsi klasik terlebih dahulu yang merupakan syarat melakukan uji regresi. Jika uji asumsi klasik telah terpenuhi maka uji regresi dapat dilakukan. Selain uji asumsi klasik, data harus berskala interval. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

3.5.3.1 Uji t

Uji t digunakan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel-variabel independent Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kekohesifan Kelompok (X_2), dengan variabel dependen Keterikatan Karyawan (Y). Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005)

a. Menentukan Formulasi Hipotesis

- $H_0 : \beta = 0$, artinya variabel X_1 dan X_2 tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y .
- $H_0 : \beta = 0$, artinya variabel X_1 dan X_2 mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y .

b. Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$)

c. Menentukan signifikansi

- Nilai signifikansi (*P Value*) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Nilai signifikansi (*P Value*) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Membuat kesimpulan

- Bila (*P Value*) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen.
- Bila (*P Value*) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan ditolak. Artinya variabel independen secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependen.

3.5.3.2 Uji F (Uji Simultan)

Digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel *independent* dan variabel *dependent*, apakah variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kekohesifan Kelompok (X_2) benar-benar berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen Y (Keterikatan Karyawan).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005)

a. Menentukan Formulasi Hipotesis

- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya variabel X_1 dan X_2 tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.
- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 \neq 0$, artinya variabel X_1 dan X_2 mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.

b. Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$)

c. Menentukan signifikansi

- Nilai signifikansi (*P Value*) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Nilai signifikansi (*P Value*) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Membuat kesimpulan

- Bila (*P Value*) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independen secara simultan (bersama-sama) mempengaruhi variabel dependen.
- Bila (*P Value*) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel independen secara simultan (bersama-sama) tidak mempengaruhi variabel dependen.

3.5.3.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk melihat adanya hubungan yang sempurna atau tidak, yang ditunjukkan pada apakah perubahan variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok) akan diikuti oleh variabel terikat (keterikatan karyawan) pada proporsi yang sama. Pengujian ini dengan melihat nilai R Square (R^2). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai dengan 1. Selanjutnya nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependen (Ghozali, 2005).

3.5.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kekohesifan Kelompok (X_2) terhadap variabel dependen Keterikatan Karyawan (Y).

Persamaan regresi yang dipakai adalah sebagai berikut (Supranto, 1998):

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Keterikatan Karyawan

β_1 = Koefisien regresi dari variabel X_1 (Kepemimpinan Transformasional)

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

β_2 = Koefisien regresi dari variabel X_2 (Kekohesifan Kelompok)

X_2 = Kekohesifan Kelompok

e = Standar error

3.5.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan uji yang digunakan untuk menguji hipotesis mana yang diterima taupun yang ditolak. Uji hipotesis berguna untuk menguji hipotesa komparatif (uji perbedaan), digunakan untuk sample kecil & varian

populasi tidak diketahui, merupakan salah satu tehnik statistik parametrik, dan digunakan untuk membedakan mean kelompok.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan uji-t yang harus berada di dalam kisaran nilai -2 sampai +2 dan tingkat signifikansi lebih rendah dari nilai alpha yaitu kurang dari 0.05. Uji t ini digunakan untuk menguji signifikansi konstanta variabel independen. Agar suatu variabel dapat dikatakan berpengaruh secara signifikan maka nilai uji t harus berada di luar kisaran -2 dan +2.

3.5.6 Batasan Penelitian

Penulis menetapkan beberapa batasan penelitian, yaitu:

1. Batasan variabel yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1993), kekohesifan kelompok (Carron, Brawley, dan Widmeyer; 2002) dan keterikatan karyawan (Bennett & Bell, 2004) yang difokuskan pada tiga dimensi yaitu *say*, *stay*, dan *strive*.
2. Responden dalam penelitian ini hanyalah karyawan non-manajerial Learning Operations Department yang bekerja di kota Jakarta yang berjumlah 36 orang.

3.5.7 Keterbatasan Penelitian

Penulis memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian ini, yaitu:

1. Batasan waktu pengumpulan data dalam penelitian ini sangat terbatas yaitu hanya pada bulan Maret 2012 – bulan Juni 2012.
2. Proses wawancara dengan Section Head Learning Operations Department cukup singkat karena keterbatasan waktu, penulis memahami kondisi tersebut karena beliau merupakan orang yang cukup sibuk.
3. Proses pengumpulan kuesioner perlu memakan waktu beberapa hari dikarenakan ada beberapa orang karyawan non-manajerial yang sedang mengikuti *training* diluar kota.
4. Penulis tidak mendapatkan sejarah dari Learning Center Group dari narasumber wawancara, internet, maupun Katalog Training PT Bank X (Persero) Tbk tahun 2008, sehingga hal ini menjadi salah satu kekurangan dalam penelitian ini. Maka dari itu penulis berusaha menggambarkan secara singkat sejarah PT Bank X (Persero) Tbk.

BAB 4

PEMBAHASAN

Pada bab ini, penulis akan memaparkan gambaran umum perusahaan PT Bank X (Persero) Tbk dan Learning Center Group serta analisis penelitian. Gambaran umum yang akan dipaparkan oleh penulis terdiri dari pemaparan profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta budaya organisasi perusahaan untuk mencapai visinya tersebut. Penulis juga memaparkan mengenai nilai-nilai, organisasi dan manajemen perusahaan yang dimiliki perusahaan PT Bank X (Persero) Tbk dan Learning Center Group serta profil Learning Operations Department.

4.1 Sejarah PT Bank X (Persero) Tbk dan Learning Center Group

PT Bank X (Persero) Tbk adalah bank yang berkantor pusat di Jakarta, dan merupakan bank terbesar di Indonesia dalam hal aset, pinjaman, dan deposit. Bank ini berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik Pemerintah yaitu, Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim), dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo), digabungkan ke dalam PT Bank X (Persero) Tbk (Persero) Tbk.

PT Bank X (Persero) Tbk (Persero) Tbk memiliki sekitar 22.408 orang karyawan yang tersebar di 1.207 kantor cabang dan didukung oleh anak perusahaan yang bergerak di bidang *investment banking*, perbankan syariah serta *bancassurance*.

Nilai budaya yang menjadi pedoman perilaku seluruh insan PT Bank X (Persero) Tbk (Persero) Tbk antara lain seperti yang dijelaskan dalam tabel berikut.

Tabel 4.1
Nilai Budaya PT Bank X (Persero) Tbk

NILAI BUDAYA	10 PERILAKU UTAMA PT BANK X (PERSERO) TBK
KEPERCAYAAN (<i>TRUST</i>) Membangun keyakinan dan sangka baik di antara stakeholders dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan	1. Saling menghargai dan bekerjasama 2. Jujur, tulus, dan terbuka
INTEGRITAS (<i>INTEGRITY</i>) Setiap saat berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat, serta menjunjung tinggi kode etik profesi	3. Disiplin dan konsisten 4. Berpikir, berkata, dan bertindak terpuji
PROFESIONALISME (<i>PROFESIONALISM</i>) Berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggungjawab	5. Kompeten dan bertanggungjawab 6. Memberikan solusi dan hasil terbaik
FOCUS PADA PELANGGAN (<i>CUSTOMER FOCUS</i>) Senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan	7. Inovatif, proaktif, dan cepat tanggap 8. Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan
KESEMPURNAAN (<i>EXCELLENCE</i>) Mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus-menerus	9. Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus-menerus 10. Peduli lingkungan

Sumber: Katalog Training PT Bank X (Persero) Tbk 2008

Objek dalam penelitian ini adalah Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk. Salah satu unit yang berada di bawah Direktorat Compliance & Human Capital (CHC) yang dikepalai oleh seorang Group Head setingkat Vice President. Keberadaan Learning Center Group di CHC ini diarahkan untuk menciptakan *talent yang engaged*, membangun kapabilitas kepemimpinan dan mendukung pengembangan budaya yang efektif melalui *best in-class human*

capital practices. Dengan misi utamanya adalah menciptakan *value* dengan penyampaian produk-produk pembelajaran melalui penggunaan teknologi dan cara penyampaian yang terbaik untuk mengembangkan dan mempertahankan (1) para *talent*, (2) para *future leader*, dan (3) budaya perusahaan.

4.2 Visi dan Misi Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta

Visi

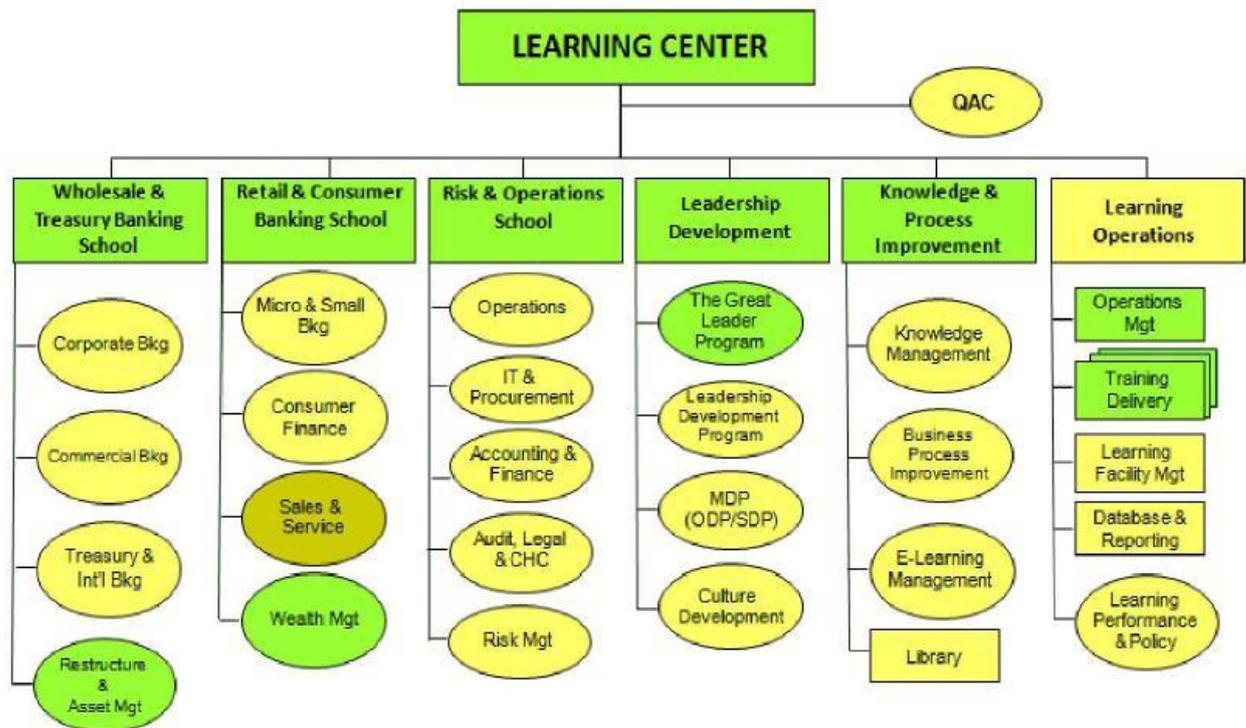
Menjadi *Learning Organization* yang bertaraf internasional.

Misi

1. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar.
2. Merupakan sumber pemikiran (*think tank*) yang secara berkelanjutan memperbaharui pengetahuan dan keterampilan pegawai Bank Mandiri.
3. Membentuk budaya PT Bank X (Persero) Tbk yang mencerminkan nilai-nilai (*values*) perusahaan.
4. Mengembangkan proses learning yang berorientasi pada pembentukan kepemimpinan transformasional.
5. Mengembangkan penerapan *knowledge management & business excellence* yang memberikan keuntungan maksimal bagi *stakeholders*.

4.3 Struktur Organisasi Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk

Struktur organisasi Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk adalah sebagai berikut:



Sumber: Katalog Training PT Bank X (Persero) Tbk 2008

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk 2008

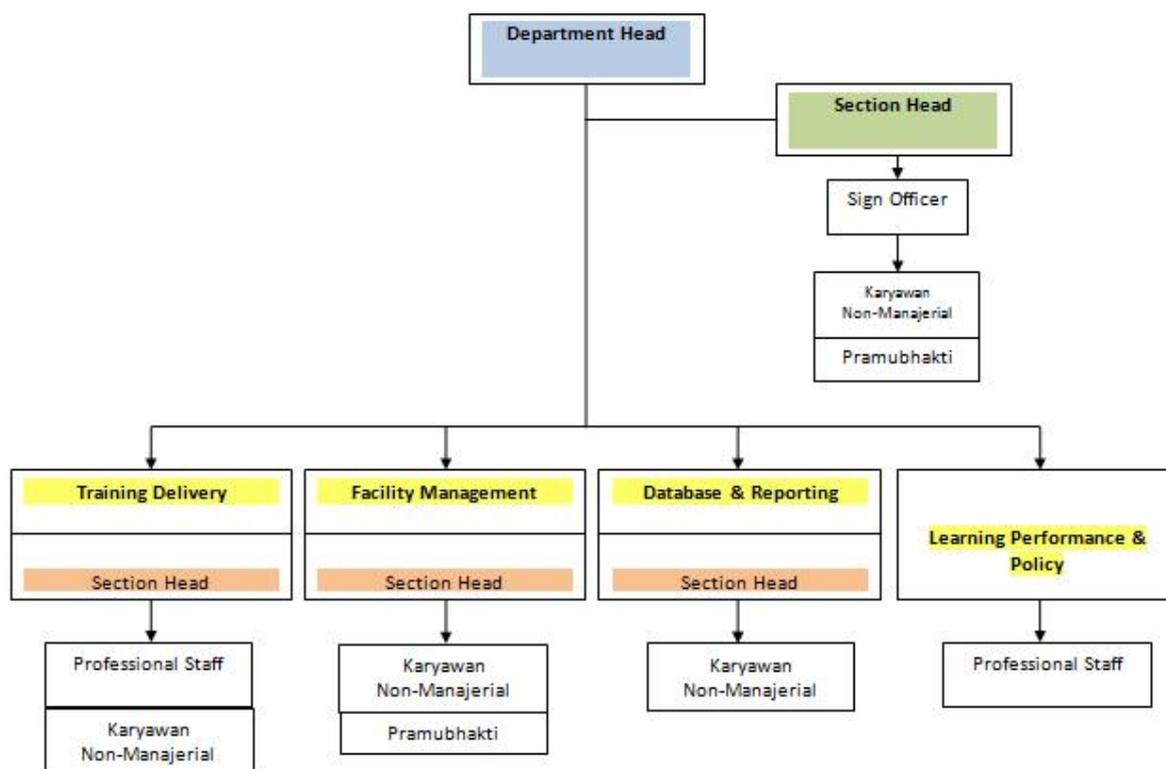
Struktur organisasi pada Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk terdiri dari enam departemen yang dipimpin oleh seorang Group Head dan seorang QAC. Enam departemen tersebut antara lain Wholesale and Treasury Banking School yang memiliki empat buah tim didalamnya, antara lain tim yang mengurus Corporate Banking, tim yang mengurus Commercial Banking, tim yang mengurus Treasury and International Banking, dan tim yang mengurus Restructure and Asset Management. Kemudian departemen yang kedua adalah Retail and Consumer Banking School yang memiliki empat buah tim didalamnya, antara lain tim yang mengurus Micro and Small Banking, tim yang mengurus Consumer Finance, tim yang mengurus Sales and Service, dan tim yang mengurus Wealth Management. Kemudian departemen yang ketiga adalah Risk and Operations School yang memiliki lima buah tim didalamnya, antara lain tim yang mengurus Operations, tim yang mengurus IT and Procurement, tim yang mengurus Accounting and Finance, tim yang mengurus Audit; Legal and CHC, dan tim yang mengurus Risk Management. Kemudian departemen yang keempat

adalah Leadership Development yang memiliki empat tim didalamnya antara lain tim yang mengurus The Great Leader Program, tim yang mengurus Leadership Development Program, tim yang mengurus Management Development Program (MDP) yang juga turut bertanggungjawab untuk Officer Development Program (ODP) dan Senior Development Program (SDP), dan tim yang mengurus Culture Development. Kemudian departemen yang kelima adalah Knowledge and Process Improvement yang memiliki empat tim didalamnya antara lain tim yang mengurus Knowledge Management, tim yang mengurus Business Process Improvement, tim yang mengurus E-Learning Management, dan tim yang mengurus perpustakaan PT Bank X (Persero) Tbk. Kemudian yang terakhir Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk memiliki departemen yang bernama Learning Operations Department yang menjadi subyek penelitian penulis. Learning Operations Department memiliki lima buah tim didalamnya antara lain tim yang mengurus Operations Management, tim yang mengurus Training Delivery, tim yang mengurus Learning Facility Management, tim yang mengurus Database and Reporting, dan yang terakhir adalah tim yang mengurus Learning Performance and Policy.

Berikut adalah struktur organisasi Learning Operations Department pada Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

4.4 Struktur Organisasi Learning Operations Department

Struktur organisasi Learning Operations Department pada Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk adalah sebagai berikut:



Sumber: Data Pegawai LCG PT Bank X (Persero) Tbk. Revisi April 2012

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Learning Operations Department

Struktur organisasi pada Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk terdiri dari seorang Department Head yang secara garis besar bertanggungjawab sebagai pembuat keputusan (*decision maker*) mengenai operasional di Learning Center Group. Department Head ini mempunyai seorang Section Head yang bertanggungjawab untuk mengatur agar semua operasi di Learning Center Group lancar. Seorang Section Head ini membawahi 2 orang Sign Officer yang terdiri dari 1 orang laki-laki dan 1 orang perempuan, 13 orang karyawan non-manajerial (pelaksana) yang terdiri dari 7 orang perempuan dan 6 orang laki-laki, serta 5 orang pramubhakti yang semuanya adalah laki-laki. Learning Operations Department memiliki empat bagian yaitu Training Delivery yang memiliki 6 orang Section Head yang masing-masing memiliki karyawan non-manajerial (pelaksana) yang memiliki *job descriptions* yang jelas serta seorang Professional Staff yang bertanggungjawab sebagai supervisor yang mengawasi kinerja karyawan, membuat laporan kinerja karyawan yang ia bawahi dan menyampaikannya kepada Section Head dari Training

Delivery. Bagian kedua adalah Facility Management yang berada di Gedung Training Center di Jl. Tanah Abang Timur No. 1-2 Jakarta dengan seorang Section Head yang membawahi 7 orang karyawan non-manajerial (pelaksana) yang terdiri dari 1 perempuan dan 6 laki-laki serta 5 orang pramubhakti yang semuanya adalah laki-laki. Kemudian bagian Database & Reporting yang juga bertempat di Gedung Training Center di Jl. Tanah Abang Timur No. 1-2 Jakarta ini memiliki seorang Section Head yang membawahi 5 orang karyawan non-manajerial (pelaksana) yang terdiri dari 2 orang perempuan dan 3 orang laki-laki. Bagian terakhir adalah Learning Performance & Policy yang memiliki 3 orang Professional Staff yang semuanya adalah laki-laki.

Berdasarkan data yang penulis dapatkan, pada Learning Operations Department terdapat beberapa jabatan Section Head yang dipegang oleh perempuan, hal ini dikarenakan PT Bank X (Persero) Tbk tidak ada kesenjangan sosial antara jenis kelamin wanita maupun laki-laki. Semua boleh memiliki jabatan pada level pimpinan. Penentuan menjadi pemimpin di PT Bank X (Persero) Tbk tidak asal memilih, PT Bank X (Persero) Tbk memiliki penilaian kualitas kerja karyawan serta selalu mempertimbangkan sudah berapa lama karyawan tersebut bekerja di PT Bank X (Persero) Tbk. Pemilihan pemimpin pada struktur organisasi tersebut sudah bisa dikatakan sangat *fair* karena melalui proses seleksi dan sistem penilaian yang ketat.

Struktur organisasi Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk khususnya Learning Operations Department memiliki beberapa pemimpin di setiap departemen atau bagiannya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk berdasarkan observasi penulis, memiliki gaya kepemimpinan yang mampu mengikat karyawannya untuk bertahan pada perusahaan. Dengan sifatnya yang komunikatif dengan karyawan dan memiliki kharisma yang membuat karyawan menghormatinya merupakan salah satu ciri bahwa kepemimpinan yang ada di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk merupakan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan karyawan untuk mencapai tujuan bahkan yang lebih tinggi dari yang diperkirakan.

Gambaran umum perusahaan yang sudah dipaparkan penulis berguna untuk pembaca agar memahami bentuk perusahaan PT Bank X (Persero) Tbk dan Learning Center Group yang merupakan tempat penelitian dilakukan. Penjabaran visi dan misi serta nilai-nilai budaya organisasi yang dimiliki perusahaan dapat membantu penulis dalam melihat secara umum keadaan kepemimpinan transformasional yang ada di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk khususnya Learning Operations Department itu sendiri. Pemaparan secara umum ini juga menjabarkan visi serta nilai yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang ada di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk khususnya Learning Operations Department.

4.5 Uji Instrumentasi

Agar variabel-variabel penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka perlu dilakukan uji instrumentasi. Uji instrumentasi yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah menguji validitas dan reliabilitas atas kuesioner yang akan dijadikan alat ukur. Menurut Malhotra (2004), jumlah sampel untuk uji instrumentasi berkisar antara 15 hingga 30 responden dan pada penelitian ini jumlah yang digunakan sebanyak 20 responden.

Pre-test juga dilakukan karena ada perbedaan pemahaman antar responden terhadap isi kuesioner, sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian sesungguhnya adalah data yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Antara uji validitas dan uji reliabilitas memiliki saling keterkaitan indikasi, sehingga hasil uji validitas yang baik akan menghasilkan uji reliabilitas yang baik pula. Sebaliknya apabila pengukuran menghasilkan reliabilitas yang tidak reliabel bukan berarti mengindikasikan pengukuran tersebut tidak valid (Malhotra, 2004).

4.5.1 Uji Validitas

Model pengujian menggunakan pendekatan korelasi Pearson (*Pearson correlation*) untuk menguji korelasi skor butir dengan skor total “Product Moment” (Pearson) (Suharsimi, 2002: 146). Untuk menentukan apakah sebuah item dinyatakan valid atau tidak maka para ahli menetapkan patokan besaran koefisien korelasi item total dikoreksi sebesar 0,30 sebagai batas minimal valid tidaknya sebuah item (Sekaran, 2003). Proses pengujian validitas pada penelitian

ini dibantu dengan menggunakan software SPSS 17.0. Hasil uji korelasi Pearson (*Pearson correlation*) untuk menguji validitas tersebut ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Berikut merupakan penjabaran tabel Validitas Indikator Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional.

Tabel 4.2
Validitas Indikator Penelitian
Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	Saya membuat rekan-rekan yang lain merasa nyaman berada disekitar saya.	.629	.444	Valid
2	Saya mengungkapkan dengan kata-kata sederhana apa yang kita harus lakukan.	.784	.444	Valid
3	Saya memungkinkan orang lain untuk berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.	.616	.444	Valid
4	Saya membantu yang lain (pengikut, klien, anggota kelompok) untuk mengembangkan diri mereka.	.722	.444	Valid
5	Pengikut, klien, anggota kelompok saya memiliki kepercayaan yang penuh kepada saya.	.747	.444	Valid
6	Saya memberikan gambaran menarik tentang apa yang dapat saya dan tim saya lakukan.	.649	.444	Valid
7	Saya memberikan cara-cara baru kepada pengikut, klien, anggota kelompok saya untuk melihat hal-hal membingungkan.	.076	.444	Tidak Valid
8	Saya membiarkan pengikut, klien, anggota kelompok saya tahu bagaimana saya berpikir tentang cara kerja mereka.	.113	.444	Tidak Valid
9	Pengikut, klien, anggota kelompok saya bangga dapat berinteraksi dengan saya.	.631	.444	Valid
10	Pengikut, klien, anggota kelompok saya bangga dapat bekerjasama dengan saya.	.629	.444	Valid
11	Saya membantu pengikut, klien, anggota kelompok saya untuk mengetahui tujuan dari pekerjaan mereka.	.672	.444	Valid

12	Saya membiarkan pengikut, klien, anggota kelompok saya untuk memikirkan kembali ide-ide mereka yang belum pernah dipertanyakan sebelumnya.	.720	.444	Valid
13	Saya memberikan perhatian pribadi (<i>personal attention</i>) bagi mereka yang merasa tertolak.	.570	.444	Valid

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dilihat dari tabel diatas, diketahui bahwa jumlah keseluruhan indikator dari variabel kepemimpinan transformasional adalah 13 butir. Indikator yang dinyatakan valid sebanyak 11 butir sedangkan indikator yang dinyatakan tidak valid sebanyak 2 butir.

Berikut merupakan penjabaran tabel Validitas Indikator Penelitian Variabel Kekohesifan Kelompok.

Tabel 4.3
Validitas Indikator Penelitian
Variabel Kekohesifan Kelompok

No	Indikator	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	Kami semua memiliki komitmen yang sama untuk mencapai tujuan tim kami.	.675	.444	Valid
2	Saya mengajak rekan-rekan tim saya untuk melakukan banyak hal dengan saya.	.784	.444	Valid
3	Sebagai sebuah tim, kita semua dipandang sama dalam arti tidak ada perbedaan dalam jabatan.	.694	.444	Valid
4	Beberapa dari seluruh jumlah sahabat saya berada dalam tim ini.	.785	.444	Valid
5	Saya menyukai cara tim ini dalam bekerjasama.	.777	.444	Valid
6	Saya tidak bergaul dengan anggota tim saya.	.063	.444	Tidak Valid
7	Kami bepergian bersama dengan rekan-rekan tim kami kapanpun bila ada kesempatan.	.852	.444	Valid
8	Sebagai tim, kami solid.	.803	.444	Valid
9	Saya sering menghubungi rekan-rekan tim saya (via telepon, sms, internet).	.664	.444	Valid
10	Tim ini memberikan kesempatan yang cukup untuk meningkatkan kinerja saya.	.873	.444	Valid

11	Saya menghabiskan waktu bersama rekan-rekan tim saya.	.906	.444	Valid
12	Tim kami tidak bekerjasama dengan baik.	-310	.444	Tidak Valid
13	Saya tetap menjaga komunikasi dengan rekan-rekan tim saya setelah proyek kami selesai.	.877	.444	Valid
14	Saya senang dengan semangat tim saya untuk sukses.	.877	.444	Valid
15	Kami tetap akrab walau diluar pekerjaan.	.873	.444	Valid
16	Pendekatan saya untuk bermain sama dengan rekan-rekan tim saya.	.122	.444	Tidak Valid
17	Kami sering menjalin komunikasi (via telepon, sms, internet).	.758	.444	Valid
18	Kami menyukai cara kami bekerjasama dalam tim.	.825	.444	Valid

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dilihat dari tabel diatas, diketahui bahwa jumlah keseluruhan indikator dari variabel kekohesifan kelompok adalah 18 butir. Indikator yang dinyatakan valid sebanyak 15 butir sedangkan indikator yang dinyatakan tidak valid sebanyak 3 butir.

Berikut merupakan penjabaran tabel Validitas Indikator Penelitian Variabel Keterikatan Karyawan.

Tabel 4.4
Validitas Indikator Penelitian
Variabel Keterikatan Karyawan

No	Indikator	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	Dalam berbagai kesempatan, saya akan merekomendasikan produk yang perusahaan sediakan kepada para karyawan.	.588	.444	Valid
2	Dalam berbagai kesempatan, saya akan merekomendasikan layanan yang perusahaan sediakan kepada para karyawan.	.637	.444	Valid
3	Saya selalu berbicara positif tentang perusahaan kepada nasabah maupun sesama karyawan .	.817	.444	Valid
4	Saya merasa bangga untuk	.668	.444	Valid

	mengatakan pada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini.			
5	Saya akan membela perusahaan jika ada pendapat-pendapat negatif tentang perusahaan.	.716	.444	Valid
6	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang paling baik untuk bekerja.	.584	.444	Valid
7	Saya memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang dapat saya lakukan untuk membantu perusahaan menjadi lebih sukses.	.725	.444	Valid
8	Saya bersedia memberikan kontribusi kepada perusahaan lebih dari yang perusahaan harapkan kepada saya.	.729	.444	Valid
9	Saya bersedia membantu nasabah lain walau berada diluar kantor.	.681	.444	Valid
10	Saya bersedia membantu sesama karyawan yang sedang kesulitan.	.745	.444	Valid
11	Saya mempunyai kesempatan untuk memberikan segala potensi terbaik saya untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan.	.744	.444	Valid
12	Saya bersedia ikut serta dalam aktifitas yang diadakan oleh perusahaan ini.	.556	.444	Valid
13	Saya bersedia ikut serta dalam kegiatan sosial yang diadakan oleh perusahaan ini.	.598	.444	Valid
14	Saya memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam 6 bulan terakhir.	-.006	.444	Tidak Valid
15	Saya akan pindah ke perusahaan lain jika perusahaan itu menawarkan saya karir yang lebih baik dibanding perusahaan saya sekarang.	.024	.444	Tidak Valid
16	Saya akan pindah ke perusahaan lain jika perusahaan itu menawarkan saya gaji yang lebih baik dibanding perusahaan saya sekarang.	-.031	.444	Tidak Valid

17	Saya merasakan keadaan kantor yang nyaman sehingga dapat mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	.758	.444	Valid
18	Kerjasama yang baik antar karyawan sudah terjalin di perusahaan ini.	.741	.444	Valid
19	Saya percaya kepada manajer bahwa mereka dapat menelaraskan kepentingan karyawan dengan perusahaan.	.227	.444	Tidak Valid
20	Saya telah menerima pengakuan (pujian) dari atasan saya atas pekerjaan yang telah saya lakukan dengan baik.	.686	.444	Valid
21	Saya merasa yakin bahwa perusahaan ini sedang berusaha untuk mencapai keberhasilannya di masa depan.	.796	.444	Valid

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dilihat dari tabel diatas, diketahui bahwa jumlah keseluruhan indikator dari variabel keterikatan karyawan adalah 21 butir. Indikator yang dinyatakan valid sebanyak 17 butir sedangkan indikator yang dinyatakan tidak valid sebanyak 4 butir.

Hasil dari uji validitas di atas menjelaskan bahwa ada beberapa indikator yang tidak valid, dengan demikian jumlah indikator yang dapat digunakan dalam penelitian ini berjumlah 43 indikator.

4.5.2 Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha Reliability digunakan untuk uji reliabilitas. Konstruk yang dianggap reliabel adalah lebih besar dari 0.6 (Hair et al., 1998). Konstruk yang reliabel selanjutnya akan digunakan sebagai konstruk dalam penelitian sesungguhnya. Perhitungan uji reliabilitas ini dilakukan setelah melakukan uji validitas dan mereduksi indikator-indikator yang tidak valid. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.5 Reliabilitas Variabel Penelitian

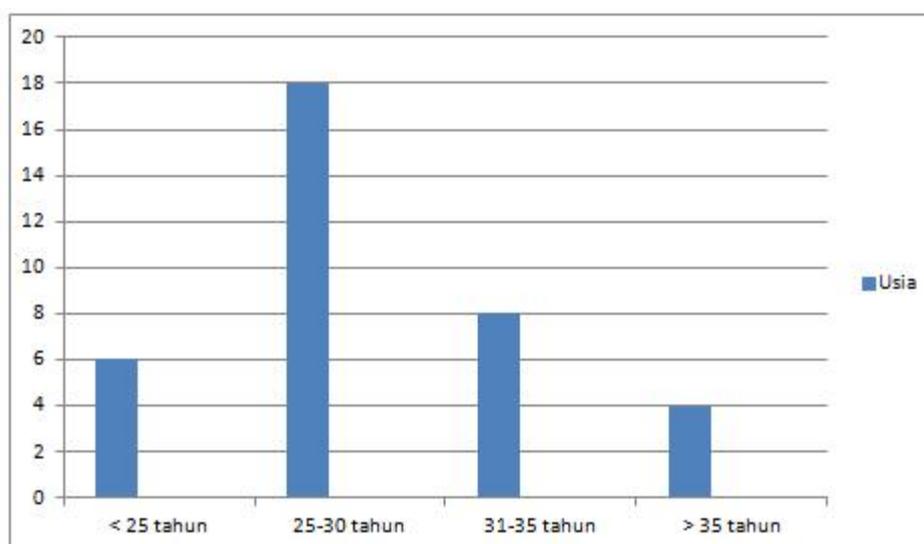
No	Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
1	Kepemimpinan Transformasional	0.889	11
2	Kekohesifan Kelompok	0.963	15
3	Keterikatan Karyawan	0.964	17
Jumlah			43

Sumber: Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, kekohesifan kelompok, dan keterikatan kerja memiliki nilai reliabilitas tinggi, yaitu lebih besar dari 0.6. Dengan demikian, variabel di atas dapat digunakan dalam penelitian ini.

4.6 Karakteristik Responden

Analisis pertama pada penelitian ini adalah analisis karakteristik responden, untuk mendeskripsikan karakter atau mengetahui profil responden yaitu 36 orang karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT X (Persero) Tbk Jakarta.



Grafik 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

N = 36

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Dari diagram diatas diketahui mayoritas responden berada pada kelompok usia kurang dari 25 tahun sebanyak 6 orang (51,6%). Sedangkan urutan kedua pada rentang usia 25-30 tahun sebanyak 18 orang (38,7%), urutan ketiga pada rentang usia 31-35 tahun sebanyak 8 orang (9,7%), dan urutan keempat pada usia diatas 35 tahun sebanyak 4 orang (11,1%). Hal ini menjelaskan bahwa mayoritas usia karyawan non-manajerial Learning Operations Department berusia muda.

4.6.1 Jenis Kelamin Responden

Karakteristik kedua adalah jenis kelamin dalam hal ini dibagi menjadi dua bagian yaitu laki-laki dan perempuan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 36 orang yang merupakan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT X (Persero) Tbk Jakarta.

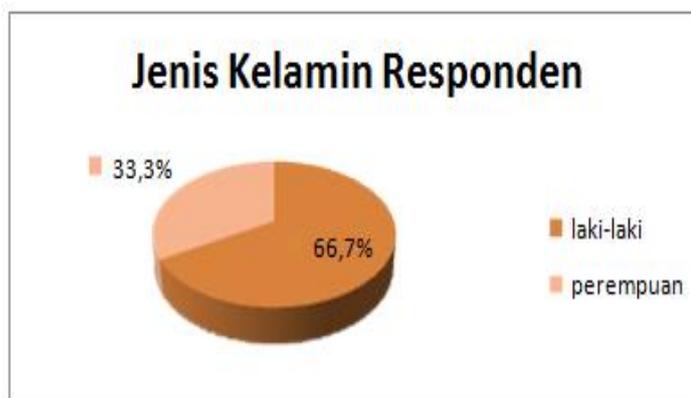


Diagram 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

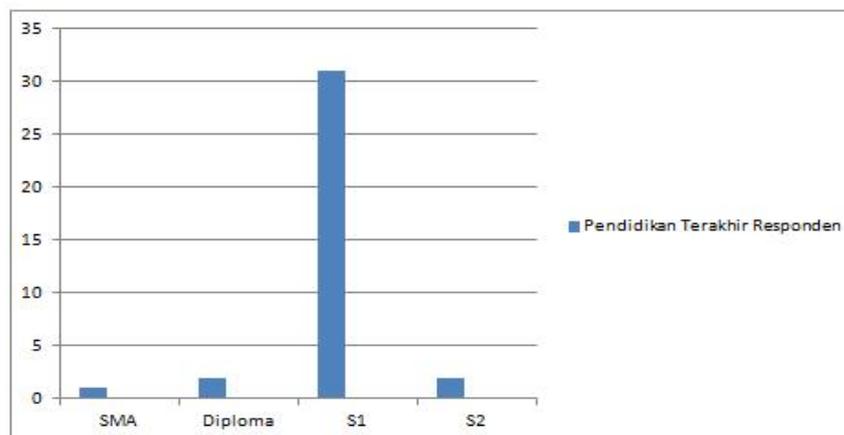
N = 36

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari diagram di atas diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 24 orang (66,7%) dan sisanya sebanyak 12 orang berjenis kelamin perempuan.

4.6.2 Pendidikan Terakhir Responden

Karakteristik ketiga adalah karakteristik berdasarkan pendidikan formal. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan karyawan dari segi pendidikan.



Grafik 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

N = 36

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari diagram di atas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden pendidikan terakhirnya adalah S1 sebanyak 31 orang (86,1%), selain itu sebanyak 2 orang (5,6%) pendidikan terakhirnya adalah Diploma, sebanyak 1 orang pendidikan terakhirnya adalah SMA, dan sisanya sebanyak 2 (5,6%) orang pendidikan terakhirnya adalah S2.

4.6.3 Masa Kerja Responden

Karakteristik ketiga adalah lama masa kerja. Hal ini untuk melihat berapa lama karyawan telah bekerja pada Learning Operations Department di Learning Center Group PT X (Persero) Tbk Jakarta.

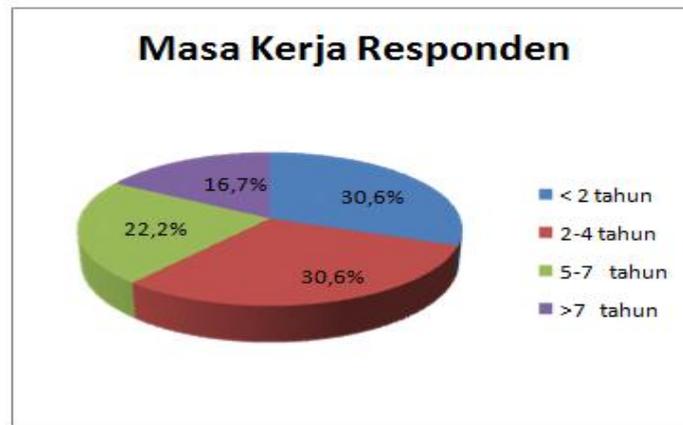


Diagram 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

N = 36

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Diagram di atas menunjukkan bahwa sebagian besar lama responden bekerja di perusahaan adalah kurang dari 2 tahun, yaitu sebanyak 11 orang (30,6%), selain itu sebanyak 11 orang (30,6%) responden telah bekerja di perusahaan antara 2 sampai 4 tahun, 8 orang (22,2%) responden telah bekerja di perusahaan antara 5 sampai 7 tahun, dan 6 orang (16,7%) telah bekerja selama lebih dari 7 tahun.

4.7 Pembahasan Jawaban Responden

Pada bagian ini akan dibahas jawaban responden berdasarkan dimensi dalam bentuk histogram. Hal ini untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapun data untuk membuat tabel tersebut diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner menggunakan *software* SPSS 17.0 dengan melihat tingkat frekuensi responden dalam memilih jawaban yang tersedia. Ada beberapa dimensi yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain dimensi kepemimpinan transformasional yang diambil dari teori Bass dan Avolio, dimensi kekohesifan kelompok yang diambil dari teori Carron; Brawley; dan Widmeyer, dan dimensi keterikatan karyawan yang diambil dari teori Bennett dan Bell. Berikut ini akan disajikan distribusi frekuensi berdasarkan dimensi-dimensi pada penelitian ini.

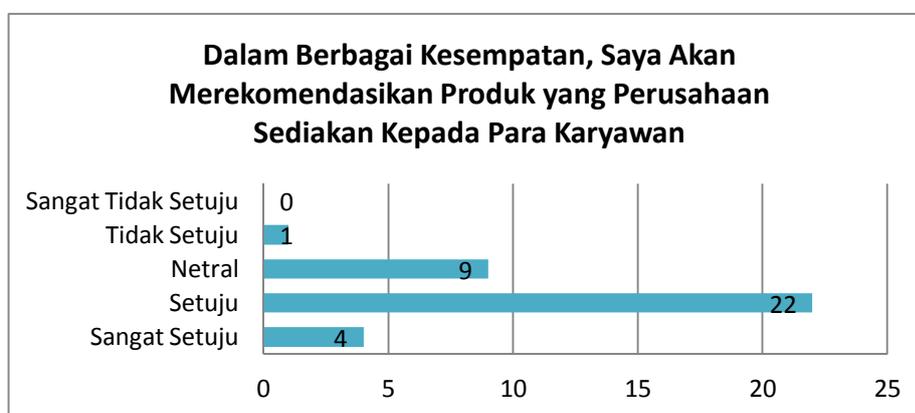
4.7.1 Variabel Keterikatan Karyawan

Variabel keterikatan karyawan pada penelitian ini diukur melalui 3 indikator, yaitu *Say*, *Stay*, dan *Strive*. Penilaian responden terhadap ketiga dimensi tersebut dapat dijelaskan pada sub indikator-sub indikator di bawah ini melalui tabel frekuensi.

4.7.1.1 *Say*

Dalam mengukur keterikatan karyawan, salah satu indikatornya yaitu *say*, dimana keterikatan karyawan dapat diukur apabila karyawan selalu berbicara hal yang positif tentang perusahaannya, selalu membela organisasinya dan bangga terhadap organisasinya. Karyawan adalah ‘passionate advocates’ untuk lingkungan kerjanya, karyawan akan banyak berbicara positif tentang organisasi kepada rekan kerja dan pelanggan. Penilaian responden atas indikator *Say* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Sub-indikator pertama dari indikator *say* yaitu “Dalam berbagai kesempatan, saya akan merekomendasikan produk yang perusahaan sediakan kepada para karyawan”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.3 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Dalam Berbagai Kesempatan, Saya Akan Merekomendasikan Produk yang Perusahaan Sediakan Kepada Para Karyawan

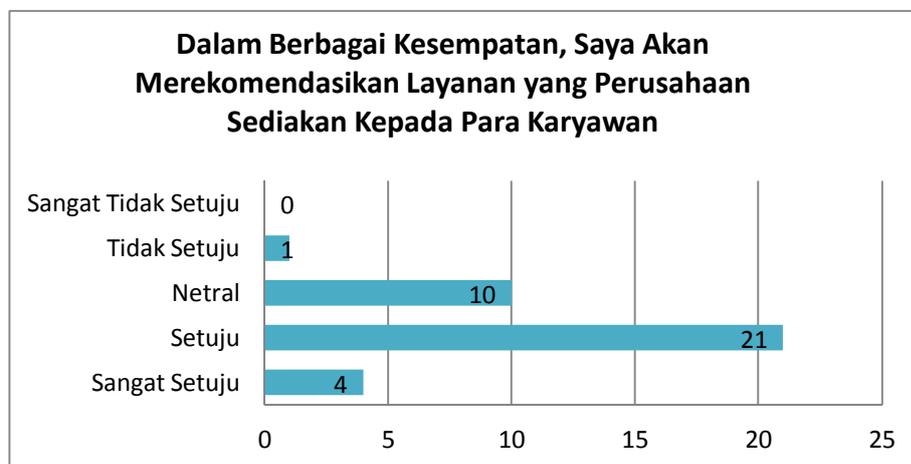
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.3 terlihat bahwa jawaban responden pada sub-indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (61.1%) menjawab setuju. Lalu 4 responden (11.1%) menjawab sangat setuju, kemudian hanya 1 orang responden menjawab tidak setuju (2.8%), lalu 9 orang responden (25%) menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merekomendasikan produk yang perusahaan sediakan kepada para karyawan. Mayoritas karyawan bersedia melakukan hal tersebut karena mereka menganggap produk perusahaannya merupakan produk yang baik sehingga orang lain perlu untuk turut merasakan manfaat dari produk yang perusahaan sediakan. Rata-rata karyawan di Learning Operations Department Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk menggunakan produk keluaran PT Bank X (Persero) Tbk tersebut, salah satunya adalah tabungan, kartu ATM (Anjungan Tunai Bersama), dan asuransi Axa Mandiri.

Sub-indikator kedua dalam indikator *Say* adalah “Dalam berbagai kesempatan, saya akan merekomendasikan layanan yang perusahaan sediakan kepada para karyawan”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



**Grafik 4.4 Jawaban Responden Untuk Sub-indikator Dalam Berbagai
Kesempatan, Saya Akan Merekomendasikan Layanan yang Perusahaan
Sediakan Kepada Para Karyawan**

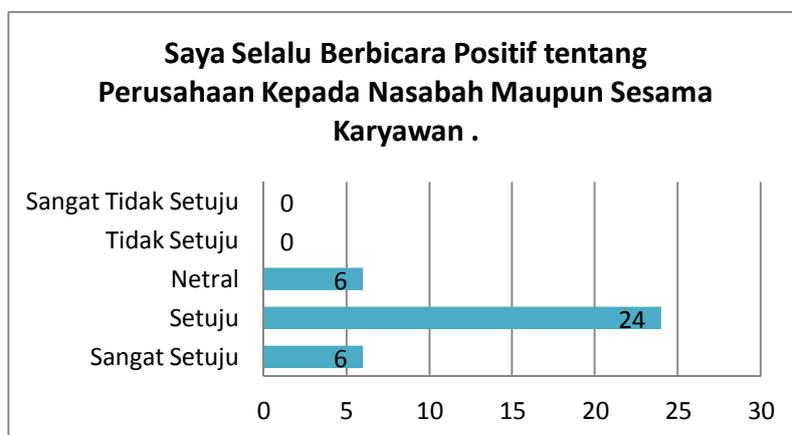
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.4 terlihat bahwa sebanyak 21 responden (58.3%) menjawab setuju, lalu sebanyak 10 orang responden (27.8%) menjawab netral, 4 orang responden (11.1%) menjawab sangat setuju, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merekomendasikan layanan yang perusahaan sediakan kepada para karyawan. Mayoritas karyawan bersedia melakukan hal tersebut karena mereka menganggap layanan perusahaannya merupakan produk yang baik sehingga karyawan lain perlu untuk turut merasakan manfaat dari layanan yang perusahaan sediakan. Layanan yang ditawarkan dari Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk adalah beragam jenis *training* atau pelatihan yang memperkaya ilmu para karyawan agar karyawan memiliki keterampilan lebih untuk meningkatkan kinerja demi dapat mencapai tujuan perusahaan.

Sub-indikator ketiga dalam indikator *Say* adalah “Saya selalu berbicara positif tentang perusahaan kepada nasabah maupun sesama karyawan”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.5 Jawaban Responden Untuk Sub-indikator Saya Selalu Berbicara Positif Tentang Perusahaan Kepada Nasabah maupun Sesama Karyawan

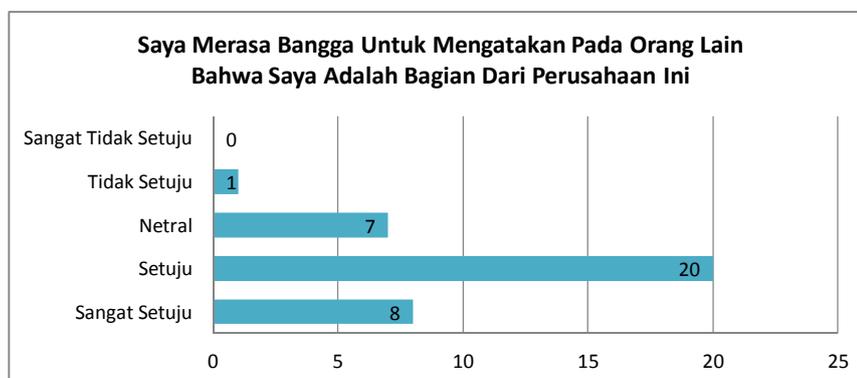
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.5 terlihat bahwa sebanyak 24 orang responden (66.7%) menjawab setuju, kemudian 6 orang responden (16.7%) menjawab sangat setuju, dan kemudian 6 orang responden (16.7%) menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka selalu berbicara positif tentang perusahaan kepada nasabah maupun sesama karyawan karena mereka merasa puas dan nyaman bekerja di tempat mereka bekerja sekarang yaitu Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk. Rasa puas yang di dapat karyawan terdiri dari macam-macam faktor antara lain lingkungan kerja yang menyenangkan, tim kerja yang solid, dan tunjangan-tunjangan yang didapat oleh karyawan selama bekerja di Learning Operations Department Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk.

Sub-indikator keempat dalam indikator *Say* adalah “Saya merasa bangga untuk mengatakan pada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.6 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Merasa Bangga untuk Mengatakan pada Orang Lain Bahwa Saya Adalah Bagian dari Perusahaan Ini

N = 36

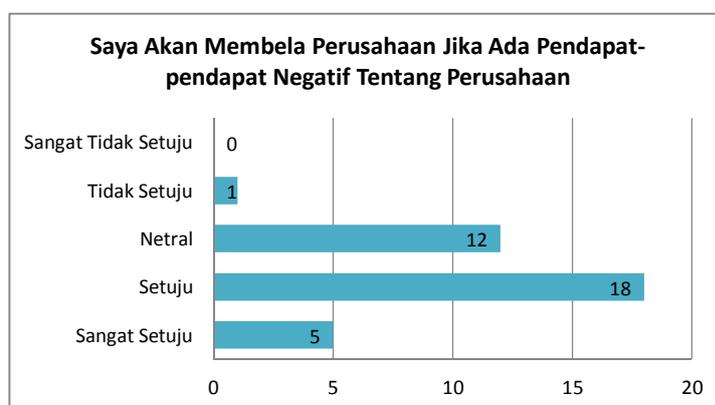
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.6 terlihat bahwa sebanyak 20 orang responden (55.6%) menjawab setuju, kemudian 8 orang responden (22.2%) menjawab sangat setuju, lalu 7 orang responden (19.4%) menjawab netral, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka merasa bangga bekerja di tempat mereka bekerja sekarang yaitu Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk. Hal ini dapat dilihat dari antusiasme

mereka bekerja di perusahaan cukup tinggi. Antusiasme itu terlihat ketika para karyawan Learning Operations Department selalu datang tepat waktu, melakukan *jobdesc* yang telah ditetapkan dengan tekun namun mengerjakannya tanpa tekanan ataupun paksaan. Budaya bekerja di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk sangat berasaskan kekeluargaan, sehingga para karyawan merasa dekat satu sama lain dan merasa nyaman beraktifitas di kantor.

Sub-indikator kelima dalam indikator *Say* adalah “Saya akan membela perusahaan jika ada pendapat-pendapat negatif tentang perusahaan”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.7 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Akan Membela Perusahaan Jika Ada Pendapat-pendapat Negatif tentang Perusahaan

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.7 terlihat bahwa sebanyak 18 orang responden (50%) menjawab setuju, kemudian 12 orang responden (33.3%) menjawab netral, lalu 5 orang responden (13.9%) yang menjawab sangat setuju, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengaku akan membela perusahaan apabila ada pendapat negatif tentang perusahaan. Hal tersebut membuktikan bahwa para karyawan Learning Operations Department Learning Center Group memiliki keterikatan yang kuat terhadap perusahaan. Pembelaan yang dilakukan lebih cenderung kepada meluruskan fakta apabila ada kabar

miring yang menyangkut perusahaan. Para karyawan tidak ingin nama perusahaan tercoreng karena para karyawan memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan.

Sub-indikator keenam dalam indikator *Say* adalah “Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang paling baik untuk bekerja”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.8 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Akan Merekomendasikan Perusahaan Ini Sebagai Tempat yang Paling Baik untuk Bekerja
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.8 terlihat bahwa sebanyak 17 orang responden (47.2%) menjawab setuju, kemudian 15 orang responden (41.7%) menjawab netral, lalu 3 orang responden (8.3%) menjawab sangat setuju, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa perusahaannya yang sekarang menjadi tempat mereka bekerja adalah yang paling baik, dan mereka tidak sungkan-sungkan untuk merekomendasikan perusahaan ini kepada orang lain. Para karyawan merasakan banyak keuntungan dengan bekerja di perusahaan ini khususnya pada Learning Operations Department Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk.

Dilihat dari jawaban responden yang menyatakan bahwa 17 orang responden (47.2%) menjawab setuju, kemudian 15 orang responden (41.7%) menjawab netral maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa jawaban para responden antara setuju dengan netral jumlahnya tidak begitu signifikan, maka

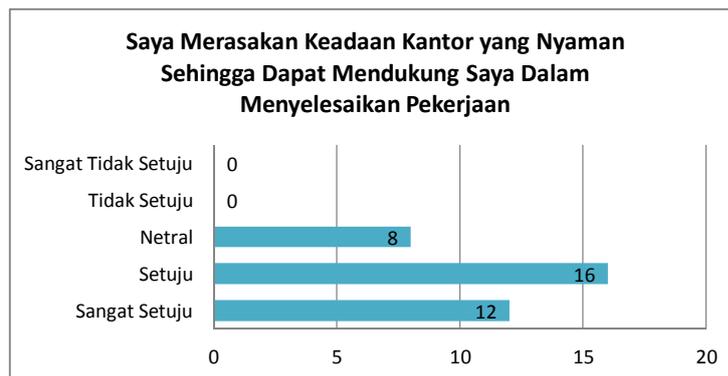
dapat disimpulkan bahwa 17 orang responden dari jumlah keseluruhan karyawan merasa perusahaannya yang sekarang menjadi tempat mereka bekerja adalah yang paling baik, namun hal tersebut tidak dirasakan oleh 15 orang responden yang menjawab netral. Menurut hasil wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan non-manajerial Learning Operations Department, beliau menuturkan pendapat:

“...masih ada beberapa orang yang ragu untuk jawab setuju, jadi untuk amannya mereka menjawab netral..”

4.7.1.2 Stay

Indikator kedua dari keterikatan karyawan adalah *Stay*, yaitu karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, meskipun ada kesempatan untuk bekerja di tempat lain. Dalam dimensi ini keterikatan karyawan dapat diukur melalui kemauan karyawan untuk bekerja diluar *jobdesc* demi keberhasilan organisasi, mau membantu kesulitan klien walau diluar kantor, dan mau membantu sesama karyawan diluar kantor. Penilaian responden atas indikator *Stay* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Sub-indikator pertama dari indikator *Stay* yaitu “Saya merasakan keadaan kantor yang nyaman sehingga dapat mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.9 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Merasakan Keadaan Kantor yang Nyaman Sehingga Dapat Mendukung Saya Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.9 terlihat bahwa sebanyak 16 orang responden (44.4%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 12 orang responden (33.3%) menjawab sangat setuju, dan sebanyak 8 orang responden (22.2%) menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka merasa nyaman bekerja pada perusahaannya yang sekarang dan merasa bahwa keadaan tersebut sangat mendukung dalam meningkatkan kinerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembankan kepada mereka.

Dilihat dari grafik diatas, 16 orang responden (44.4%) menjawab setuju dan 12 orang responden (33.3%) menjawab sangat setuju, hampir setengah dari jumlah keseluruhan karyawan non-manajerial Learning Operations Department Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta, maka dapat disimpulkan rata-rata karyawan non-manajerial merasa nyaman bekerja pada perusahaannya yang sekarang dan merasa bahwa keadaan tersebut sangat mendukung dalam meningkatkan kinerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembankan kepada mereka. Namun masih ada karyawan yang merasa belum masuk kategori nyaman dengan bekerja di perusahaannya sekarang, terbukti dari 8 orang responden (22.2%) menjawab netral.

Sub-indikator kedua dalam indikator *Stay* adalah “Kerjasama yang baik antar karyawan sudah terjalin di perusahaan ini”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.10 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Kerjasama yang Baik Antar Karyawan Sudah Terjalin di Perusahaan Ini

N = 36

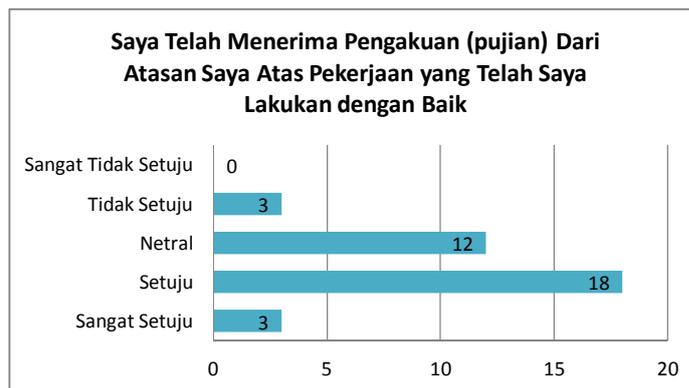
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.10 terlihat bahwa sebanyak 22 orang responden (61.1%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 10 orang responden (27.8%) menjawab sangat setuju, lalu sebanyak 3 orang responden (8.3%) menjawab netral, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka merasa adanya kerjasama yang baik dalam perusahaan ini dan merasa bahwa keadaan tersebut sangat mendukung dalam meningkatkan kinerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembankan kepada mereka.

Dilihat dari grafik diatas, sebanyak 22 orang responden (61.1%) menjawab setuju dan sebanyak 10 orang responden (27.8%) menjawab sangat setuju, hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kerjasama dalam tim sudah baik dan hal tersebut sangat mendukung karyawan agar semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sub-indikator ketiga dalam indikator *Stay* adalah “Saya telah menerima pengakuan (pujian) dari atasan saya atas pekerjaan yang telah saya lakukan dengan baik”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.11 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Telah Menerima Pengakuan (pujian) Dari Atasan Saya Atas Pekerjaan yang Telah Saya Lakukan dengan Baik

N = 36

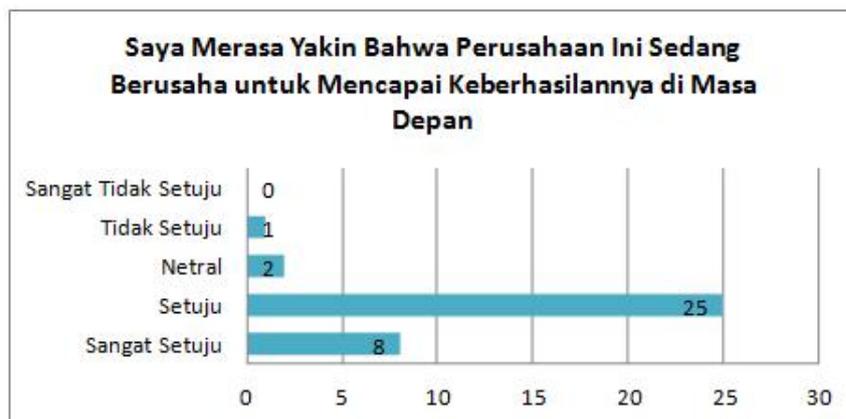
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.11 terlihat bahwa sebanyak 18 orang responden (50%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 12 orang responden (33.3%) menjawab netral, lalu sebanyak 3 orang responden (8.3%) menjawab sangat setuju, dan 3 orang responden (8.3%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka pernah mendapat pujian dari atasan mereka ketika mereka berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan merasa bahwa hal tersebut sangat mendukung dalam meningkatkan kinerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembankan kepada mereka.

Dilihat dari grafik diatas, sebanyak 18 orang responden (50%) menjawab setuju, dapat disimpulkan bahwa setengah dari keseluruhan jumlah sampel penelitian menyatakan bahwa mereka pernah mendapat pujian dari atasan mereka ketika mereka berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Namun, sebanyak 12 orang responden (33.3%) menjawab netral, yang berarti masih ada karyawan non-manajerial yang merasa belum merasakan pujian dari pemimpin mereka atas kinerja mereka.

Sub-indikator keempat dalam indikator *Stay* adalah “Saya merasa yakin bahwa perusahaan ini sedang berusaha untuk mencapai keberhasilannya di masa depan”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.12 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Merasa Yakin Bahwa Perusahaan Ini Sedang Berusaha Untuk Mencapai Keberhasilannya di Masa Depan

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.12 terlihat bahwa sebanyak 25 orang responden (69.4%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 8 orang responden (22.2%) menjawab sangat setuju, lalu sebanyak 2 orang responden (5.6%) menjawab netral, dan 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

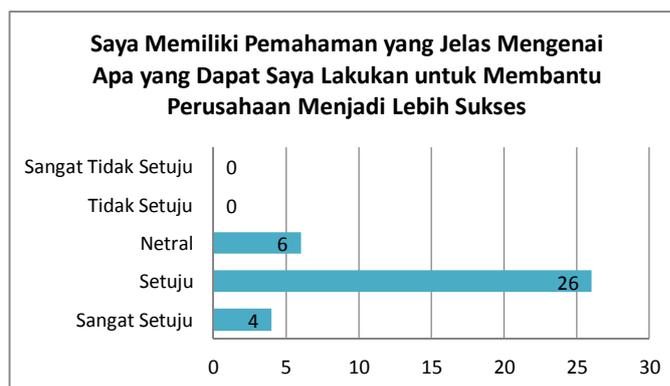
Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka yakin bahwa perusahaan tempat mereka bekerja saat ini akan berhasil pada masa depan, hal tersebut terlihat dari besarnya jumlah responden yang menjawab setuju yaitu 25 orang responden (69.4%) dan 8 orang responden (22.2%) menjawab sangat setuju. Menurut hasil wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan non-manajerial Learning Operations Department, beliau menuturkan pendapat:

“...ada karyawan yang menjawab tidak setuju dan netral padahal mayoritas jawab setuju tuh biasanya mereka adalah orang baru dek, jadi belum paham banget kondisi perusahaan, ya belum tahu seluk-beluknya lah..”

4.7.1.3 *Strive*

Indikator ketiga dari keterikatan karyawan adalah *Strive*, yaitu karyawan memberikan waktu, usaha dan inisiatif yang ekstra untuk berkontribusi bagi kepentingan bisnis. Dalam dimensi ini keterikatan karyawan dapat diukur melalui tidak ada keinginan dari karyawan untuk meninggalkan organisasi walau ada kesempatan di organisasi lain, lingkungan yang nyaman dalam organisasi, dan memiliki persepsi yang positif terhadap pemimpin dan organisasi. Penilaian responden atas indikator *Strive* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Sub-indikator pertama dari indikator *Strive* yaitu “Saya memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang dapat saya lakukan untuk membantu perusahaan menjadi lebih sukses”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.13 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Memiliki Pemahaman yang Jelas Mengenai Apa yang Dapat Saya Lakukan untuk Membantu Perusahaan Menjadi Lebih Sukses

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.13 terlihat bahwa sebanyak 26 orang responden (72.2%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 6 orang responden (16.7%) menjawab netral, dan sebanyak 4 orang responden (11.1%) menjawab sangat setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka paham dengan apa yang seharusnya mereka lakukan agar dapat membantu perusahaan menjadi lebih sukses. Para karyawan non-manajerial pada dasarnya telah memiliki jobdesc yang berkaitan dengan tuntutan kerja masing-masing, mereka bebas membuat target penyelesaian jobdesc dengan sistem kerja mereka yang telah disetujui oleh atasan mereka, maka mereka mengetahui betul bagaimana menyukseskan perusahaan mereka.

Sub-indikator kedua dalam indikator *Strive* adalah “Saya bersedia memberikan kontribusi kepada perusahaan lebih dari yang perusahaan harapkan kepada saya”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.14 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Bersedia Memberikan Kontribusi Kepada Perusahaan Lebih Dari yang Perusahaan Harapkan Kepada Saya

N = 36

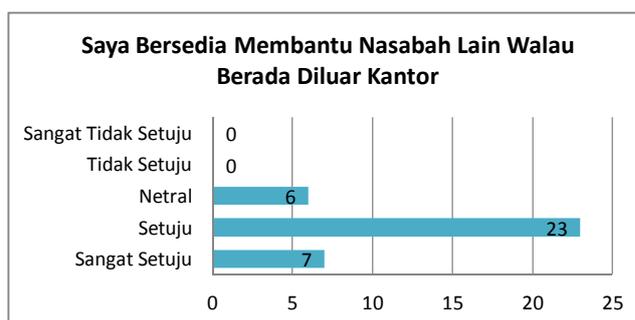
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.14 terlihat bahwa sebanyak 25 orang responden (69.4%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 6 orang responden (16.7%) menjawab sangat setuju, dan sebanyak 5 orang responden (13.9%) menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka bersedia berkontribusi kepada perusahaan lebih dari yang perusahaan harapkan kepada mereka. Tidak adanya responden yang menjawab tidak setuju maupun tidak setuju menunjukkan bahwa hampir keseluruhan jumlah karyawan

non-manajerial Learning Operations Department bersedia berkontribusi penuh terhadap perusahaan. Kontribusi yang para karyawan berikan antara lain ide-ide yang dituangkan ketika bekerjasama dalam tim sehingga dapat memajukan perusahaan, selain itu juga para karyawan sering bertukar pikiran ketika ingin menyelesaikan pekerjaan yang biasanya dalam bentuk tim.

Sub-indikator ketiga dalam indikator *Strive* adalah “Saya bersedia membantu nasabah lain walau berada diluar kantor”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.15 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Bersedia Membantu Nasabah Lain Walau Berada Diluar Kantor

N = 36

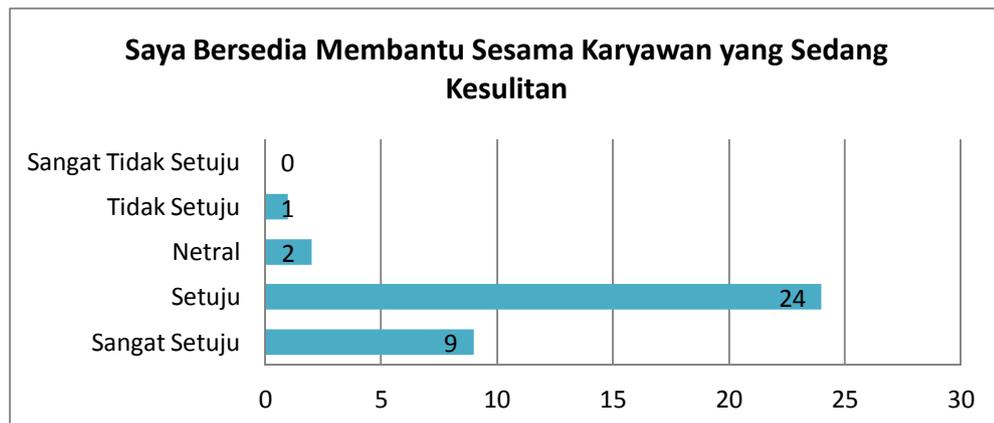
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.15 terlihat bahwa sebanyak 23 orang responden (63.9%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 7 orang responden (19.4%) menjawab sangat setuju, dan sebanyak 6 orang responden (16.7%) menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka bersedia membantu nasabah lain walau berada diluar kantor. Walaupun pada dasarnya para karyawan non-manajerial mendukung kelancaran jalannya kegiatan operasional di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk, namun mereka paham tentang produk maupun layanan yang diberikan oleh PT X (Persero) Tbk, dilihat dari grafik diatas dapat disimpulkan bahwa para karyawan memiliki keterikatan pada perusahaan sehingga mereka tidak segan-segan

mendukung kegiatan perusahaan, salah satu caranya adalah dengan membantu nasabah lain walau berada diluar kantor.

Sub-indikator keempat dalam indikator *Strive* adalah “Saya bersedia membantu sesama karyawan yang sedang kesulitan”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.16 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Bersedia Membantu Sesama Karyawan yang Sedang Kesulitan

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.16 terlihat bahwa sebanyak 24 orang responden (66.7%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 9 orang responden (25%) menjawab sangat setuju, lalu sebanyak 2 orang responden (5.6%) menjawab netral, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka bersedia membantu karyawan yang sedang kesulitan dari hal pekerjaan maupun dari segi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.

Sub-indikator kelima dalam indikator *Strive* adalah “Saya mempunyai kesempatan untuk memberikan segala potensi terbaik saya untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.17 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Mempunyai Kesempatan untuk Memberikan Segala Potensi Terbaik Saya untuk Kemajuan dan Keberhasilan Perusahaan

N = 36

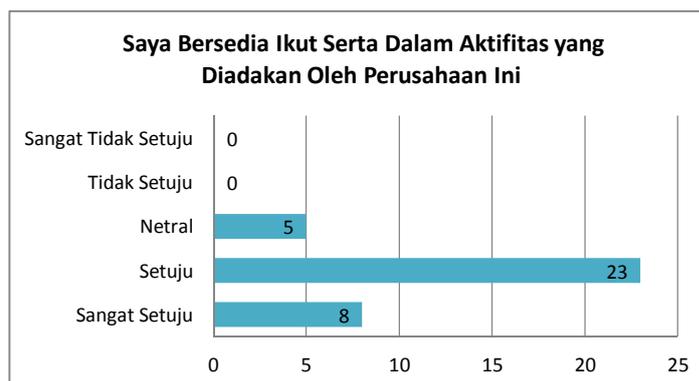
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.17 terlihat bahwa sebanyak 20 orang responden (55.6%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 10 orang responden (27.8%) menjawab sangat setuju, lalu sebanyak 4 orang responden (11.1%) menjawab netral, dan hanya 2 orang responden (5.6%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka mempunyai kesempatan untuk memberikan segala potensi terbaik mereka untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Menurut hasil wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan non-manajerial Learning Operations Department mengenai adanya 2 orang karyawan yang menjawab tidak setuju, beliau menuturkan pendapat:

“...ada loh karyawan yang tidak pernah memberikan segala potensi terbaik mereka untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan, jadi tuh mereka cuek-cuek saja terhadap perkembangan perusahaan”.

Sub-indikator keenam dalam indikator *Strive* adalah “Saya bersedia ikut serta dalam aktifitas yang diadakan oleh perusahaan ini”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.18 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Bersedia Ikut Serta Dalam Aktifitas yang Diadakan Oleh Perusahaan Ini

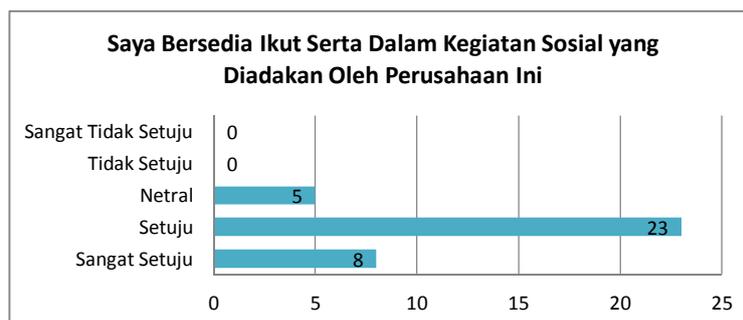
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.18 terlihat bahwa sebanyak 23 orang responden (63.9%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 8 orang responden (22.2%) menjawab sangat setuju, dan sebanyak 5 orang responden (13.9%) menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka bersedia ikut serta dalam aktifitas yang diadakan oleh perusahaan ini. Aktifitas yang diadakan di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk (Persero) Tbk ini beragam, antara lain kegiatan donor darah dan kegiatan diluar jam kantor seperti klub menembak, klub futsal, dan klub bersepeda yang diadakan guna mempererat keakraban antar karyawan. Para karyawan non-manajerial maupun manajerial sangat antusias dengan kegiatan diluar jam kantor. Mereka aktif dalam kegiatan tersebut dan terlihat sangat menikmati kegiatan tersebut, hal itu membuktikan bahwa mereka memiliki keterikatan pada perusahaan sehingga mereka bersedia ikut serta dalam aktifitas yang diadakan oleh perusahaan ini.

Sub-indikator ketujuh dalam indikator *Strive* adalah “Saya bersedia ikut serta dalam kegiatan sosial yang diadakan oleh perusahaan ini”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.19 Jawaban Responden Untuk Sub-Indikator Saya Bersedia Ikut Serta Dalam Aktifitas yang Diadakan Oleh Perusahaan Ini

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.19 terlihat bahwa sebanyak 23 orang responden (63.9%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 8 orang responden (22.2%) menjawab sangat setuju, dan sebanyak 5 orang responden (13.9%) menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka bersedia ikut serta dalam kegiatan sosial yang diadakan oleh perusahaan ini. Contoh kegiatan sosial yang diadakan di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk adalah kegiatan donor darah yang diadakan guna membantu sesama yang membutuhkan bantuan darah. Para karyawan non-manajerial maupun manajerial sangat antusias dengan kegiatan sosial ini. Mereka aktif dalam kegiatan tersebut dan terlihat sangat menikmati kegiatan tersebut, hal itu membuktikan bahwa mereka memiliki keterikatan pada perusahaan sehingga mereka bersedia ikut serta dalam aktifitas yang diadakan oleh perusahaan ini.

4.7.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional

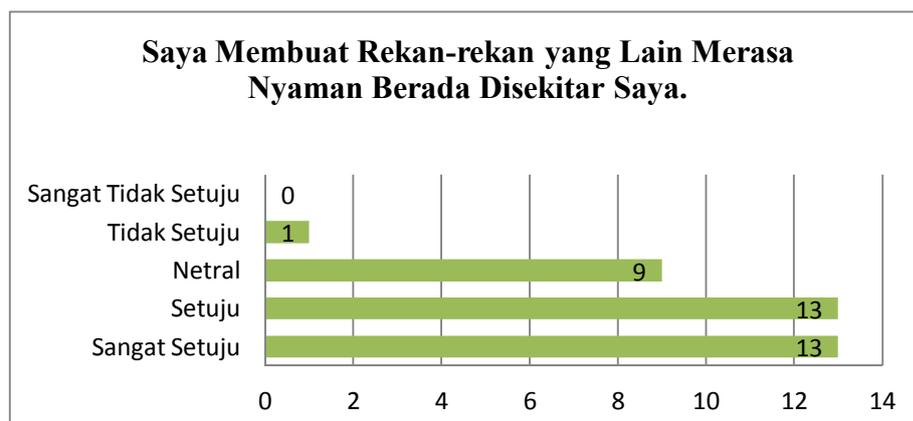
Variabel kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur melalui 4 dimensi, yaitu *Idealized Influence-Charism*, *Inspirational Leadership/Motivation*, *Intelectual Stimulation*, dan *Individual Consideration*. Penilaian responden terhadap keempat dimensi tersebut dapat dijelaskan pada indikator-indikator di bawah ini melalui tabel frekuensi.

4.7.2.1 *Idealized Influence-Charisma*

Dalam mengukur kepemimpinan transformasional, salah satu dimensinya yaitu *Idealized Influence-Charisma*, dimana kepemimpinan transformasional dapat diukur apabila kemampuan pimpinan dapat mengungkapkan visinya, dan membuat bawahan merasa tenang dalam situasi krisis, kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai, cita-cita, dan keyakinan-keyakinannya kepada bawahannya.

Dimensi ini menggambarkan perilaku seorang pemimpin yang berkarisma yang dapat membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Penilaian responden atas dimensi *Idealized Influence-Charisma* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Indikator pertama dari dimensi *Idealized Influence-Charisma* yaitu “Saya membuat rekan-rekan yang lain merasa nyaman berada disekitar saya”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.20 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Membuat Rekan-rekan yang Lain Merasa Nyaman Berada Disekitar Saya

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.20 terlihat bahwa sebanyak 13 orang responden (36.1%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 13 orang responden (36.1%) menjawab sangat setuju, lalu sebanyak 9 orang responden (13.9%) menjawab netral, dan hanya 1 orang responden (2.8%) menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka merasa nyaman berada disekitar pemimpin mereka (Department Head of Learning Operations Department). Rasa nyaman diperoleh ketika sedang menjalani pekerjaan maupun ketika pemimpin berada di sekitar karyawan, tidak ada perasaan takut ataupun tertekan. Hal tersebut dikarenakan pemimpin mereka merupakan sosok yang ramah dan pintar membawakan diri serta berbicara dengan bawahannya.

Indikator kedua dalam dimensi *Idealized Influence-Charisma* adalah “Pengikut, klien, anggota kelompok saya memiliki kepercayaan yang penuh kepada saya”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.21 Jawaban Responden Untuk Indikator Pengikut, Klien, Anggota Kelompok Saya Memiliki Kepercayaan yang Penuh Kepada Saya

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

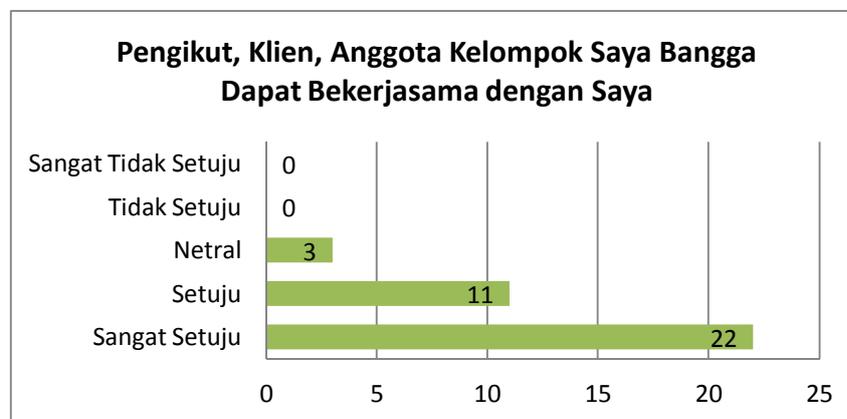
Pada grafik 4.21 terlihat bahwa sebanyak 18 orang responden (50%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 15 orang responden (41.7%) menjawab sangat setuju, dan sebanyak 3 orang responden (8.3%) menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa banyak orang memiliki kepercayaan yang penuh terhadap pemimpin mereka (Department Head of Learning Operations Department). Para karyawan non-manajerial menyadari bahwa pemimpin mereka adalah sosok yang sangat berhati-hati dalam mengambil keputusan pada tiap persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan,

sehingga para karyawan pun percaya dengan apa yang dikatakan maupun yang dilakukan oleh pemimpin mereka karena mereka mengetahui bahwa tujuan dari pemimpin mereka adalah untuk kemajuan perusahaan. Menurut hasil wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan non-manajerial Learning Operations Department, beliau menuturkan pendapat:

“...hampir semua karyawan setuju ya kalau mereka percaya sama Pak Raja, alesannya yaaa.. Pak Raja adalah pemimpin yang baik..”

Indikator ketiga dalam dimensi *Idealized Influence-Charism* adalah “Pengikut, klien, anggota kelompok saya bangga dapat bekerjasama dengan saya”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.22 Jawaban Responden Untuk Indikator Pengikut, Klien, Anggota Kelompok Saya Bangga Dapat Bekerjasama Dengan Saya
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.22 terlihat bahwa sebanyak 22 orang responden (61.1%) menjawab sangat setuju, kemudian sebanyak 11 orang responden (30.6%) menjawab setuju, dan sebanyak 3 orang responden (8.3%) menjawab netral.

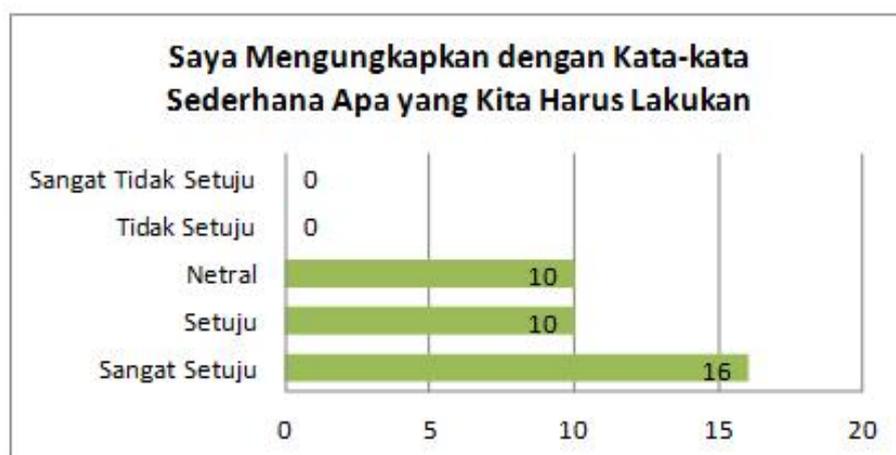
Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa para karyawan bangga dapat bekerjasama dengan pemimpin mereka. Menurut hasil observasi penulis, Department Head of Learning Operations Department dapat membangun suasana kerjasama antara pemimpin dan karyawan secara harmonis untuk sama-sama mencapai tujuan perusahaan.

4.7.2.2 *Inspirational Leadership/Motivation*

Dalam mengukur kepemimpinan transformasional, salah satu dimensinya yaitu *Inspirational Leadership/Motivation*, dimana kepemimpinan transformasional dapat diukur apabila kemampuan pemimpin untuk menimbulkan inspirasi kepada bawahan. Dimensi ini menggambarkan perilaku seorang pemimpin yang mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya.

Penilaian responden atas dimensi *Inspirational Leadership/Motivation* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Indikator pertama dari dimensi *Inspirational Leadership/Motivation* yaitu “Saya mengungkapkan dengan kata-kata sederhana apa yang kita harus lakukan”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.23 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Mengungkapkan dengan Kata-kata Sederhana Apa yang Kita Harus Lakukan
N = 36

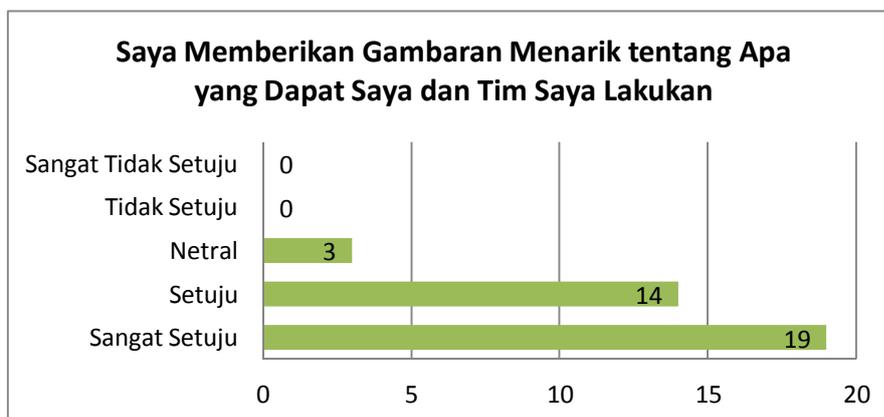
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.23 terlihat bahwa sebanyak 16 orang responden (44.4%) menjawab sangat setuju, kemudian sebanyak 10 orang responden (27.8%) menjawab setuju, dan sebanyak 10 orang responden (27.8%) menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa pemimpin mereka (Department Head of Learning Operations Department) tidak menjelaskan agenda pekerjaan dengan cara yang sulit, ketika secara personal

maupun ketika dalam rapat. Ia menyampaikannya dengan cara yang mudah dipahami oleh karyawannya.

Indikator kedua dalam dimensi *Inspirational Leadership/Motivation* adalah “Saya memberikan gambaran menarik tentang apa yang dapat saya dan tim saya lakukan”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



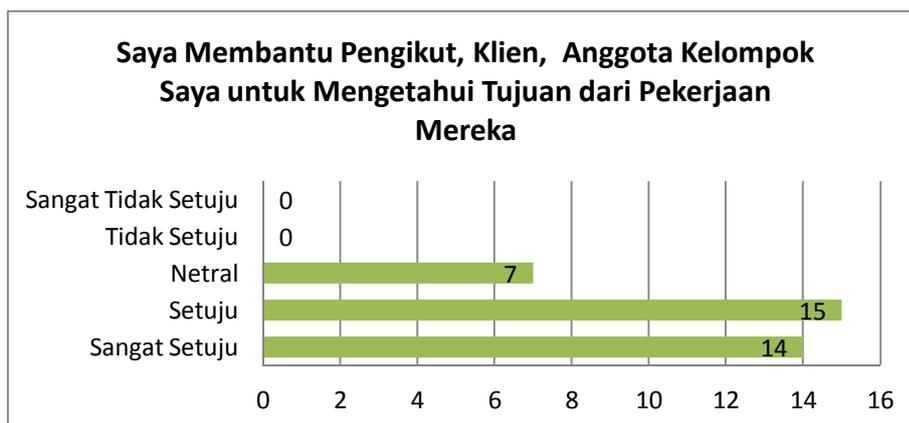
Grafik 4.24 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Memberikan Gambaran Menarik tentang Apa yang Dapat Saya dan Tim Saya Lakukan
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.24 terlihat bahwa sebanyak 19 orang responden (52.8%) menjawab sangat setuju, kemudian sebanyak 14 orang responden (38.9%) menjawab setuju, dan hanya sebanyak 3 orang responden (8.3%) yang menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa pemimpin mereka (Department Head of Learning Operations Department) menjelaskan agenda pekerjaan dengan cara yang menarik, ketika secara personal maupun ketika dalam rapat. Sehingga, karyawan merasa antusias ketika menerima pekerjaan baru.

Indikator ketiga dalam dimensi *Inspirational Leadership/Motivation* adalah “Saya membantu pengikut, klien, anggota kelompok saya untuk mengetahui tujuan dari pekerjaan mereka”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



**Grafik 4.25 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Membantu
Pengikut, Klien, Anggota Kelompok Saya untuk Mengetahui
Tujuan dari Pekerjaan Mereka**

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.25 terlihat bahwa sebanyak 15 orang responden (41.7%) menjawab sangat setuju, kemudian sebanyak 14 orang responden (38.9%) menjawab setuju, dan hanya sebanyak 7 orang responden (19.4%) yang menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa pemimpin mereka (Department Head of Learning Operations Department) membantu pengikut, klien, anggota kelompoknya untuk mengetahui tujuan dari pekerjaan karyawannya. Menurut hasil wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan non-manajerial Learning Operations Department, beliau menuturkan pendapat:

“...yah hampir 85% karyawan setuju kalo Pak Raja bantuin bawahannya untuk mencapai tujuan dari pekerjaan bawahannya, salah satu caranya tuh dengan ngasih jobdesc yang jelas, jadi bawahannya tuh ngeh dan paham banget inti kerjaan mereka itu apa, plus bisa menentukan target selesainya tuh kapan..”.

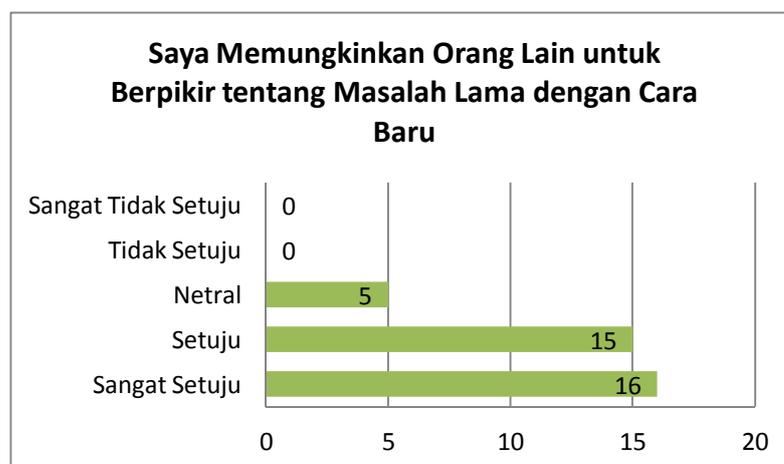
4.7.2.3 *Intellectual Stimulation*

Dalam mengukur kepemimpinan transformasional, salah satu dimensinya yaitu *Intellectual Stimulation*, dimana kepemimpinan transformasional dapat diukur apabila pemimpin mampu menumbuhkan ide-ide baru yang inovatif, memberikan solusi kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan dan mampu memotivasi bawahan untuk mencari pendekatan dan melakukan terobosan baru dalam melaksanakan tugas perusahaan.

Dimensi ini menggambarkan perilaku seorang pemimpin mampu untuk meningkatkan kemampuan bawahan dalam memecahkan masalah dengan cara-cara baru, dan kreatif.

Penilaian responden atas dimensi *Intellectual Stimulation* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Indikator pertama dari dimensi *Intellectual Stimulation* yaitu “Saya memungkinkan orang lain untuk berpikir tentang masalah lama dengan cara baru”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.26 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Memungkinkan Orang Lain untuk Berpikir tentang Masalah Lama dengan Cara Baru

N = 36

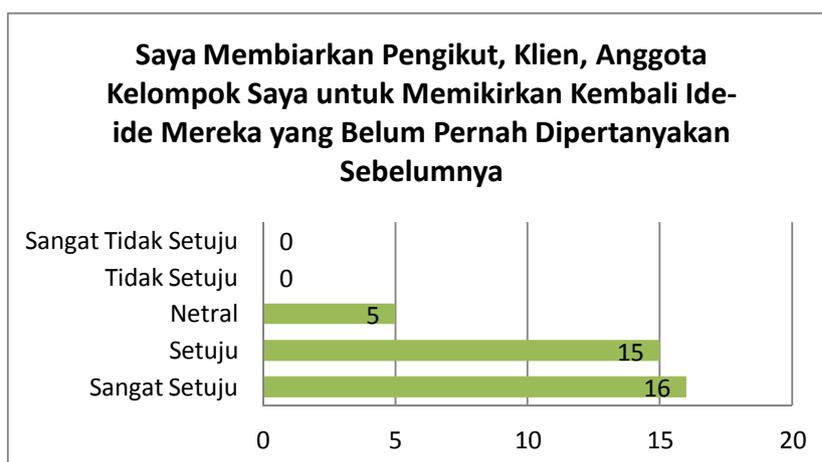
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.26 terlihat bahwa sebanyak 16 orang responden (44.4%) menjawab sangat setuju, kemudian sebanyak 15 orang responden (41.7%)

menjawab setuju, dan hanya sebanyak 5 orang responden (13.9%) yang menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa pemimpin mereka (Department Head of Learning Operations Department) memungkinkan para karyawannya mengeluarkan ide-ide nya untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaan dengan cara yang baru, ketika secara personal maupun ketika dalam rapat. Sehingga, karyawan merasa antusias ketika menerima pekerjaan baru.

Indikator kedua dalam dimensi *Intellectual Stimulation* adalah “Saya membiarkan pengikut, klien, anggota kelompok saya untuk memikirkan kembali ide-ide mereka yang belum pernah dipertanyakan sebelumnya”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.27 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Membiarkan Pengikut, Klien, Anggota Kelompok Saya untuk Memikirkan Kembali Ide-ide Mereka yang Belum Pernah Dipertanyakan Sebelumnya

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.27 terlihat bahwa sebanyak 16 orang responden (44.4%) menjawab sangat setuju, kemudian sebanyak 15 orang responden (41.7%) menjawab setuju, dan hanya sebanyak 5 orang responden (13.9%) yang menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa pemimpin mereka (Department Head of Learning Operations Department) membiarkan pengikut, klien, anggota kelompok saya untuk memikirkan kembali ide-ide mereka yang belum pernah dipertanyakan sebelumnya.

Department Head of Learning Operations Department sangat terbuka pada solusi-solusi atau masukan dari para karyawannya, ia tidak merasa dirinya yang paling hebat dalam divisi ini, namun ia juga meminta para karyawannya untuk turut berkontribusi dalam menelurkan ide-ide cemerlang untuk membantu menyelesaikan persoalan dalam tim demi kemajuan perusahaan.

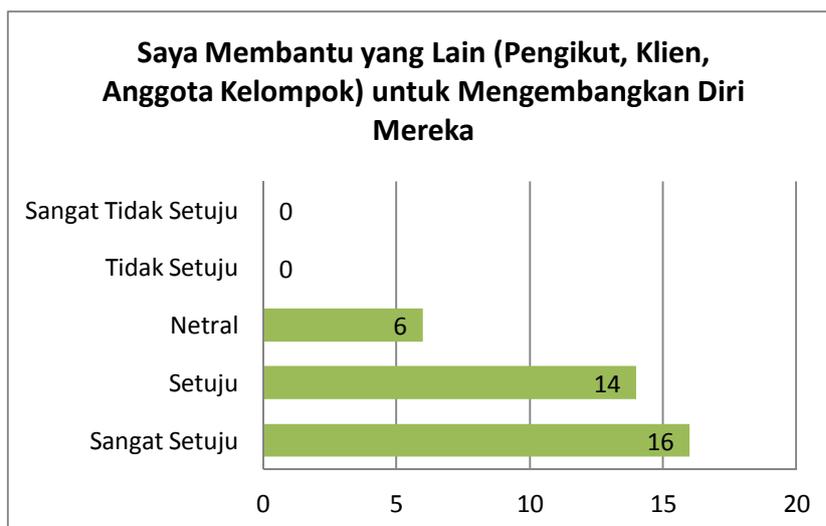
4.7.2.4 *Individual Consideration*

Dalam mengukur kepemimpinan transformasional, salah satu dimensinya yaitu *Individual Consideration*, dimana kepemimpinan transformasional dapat diukur apabila pemimpin mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan pengembangan karir bawahannya.

Dimensi ini menggambarkan perilaku seorang pemimpin mampu untuk memberikan perhatian kepada tiap bawahan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhannya.

Penilaian responden atas dimensi *Individual Consideration* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Indikator pertama dari dimensi *Individual Consideration* yaitu “Saya membantu yang lain (pengikut, klien, anggota kelompok) untuk mengembangkan diri mereka”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



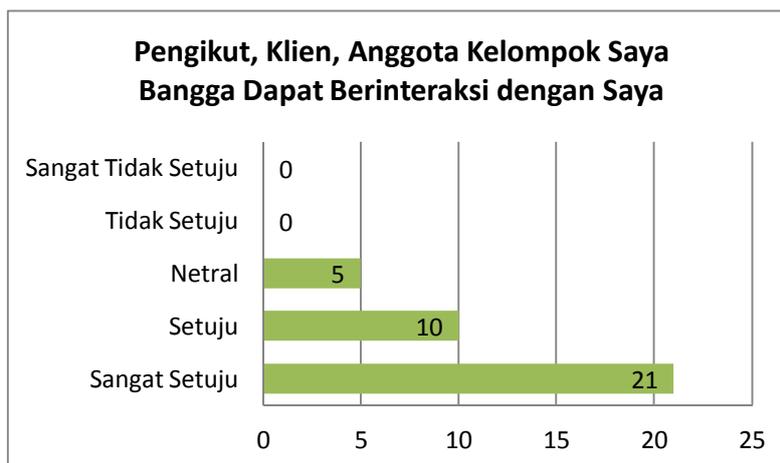
Grafik 4.28 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Membantu yang Lain (Pengikut, Klien, Anggota Kelompok) untuk Mengembangkan Diri Mereka
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.28 terlihat bahwa sebanyak 16 orang responden (44.4%) menjawab sangat setuju, kemudian sebanyak 14 orang responden (38.9%) menjawab setuju, dan hanya sebanyak 6 orang responden (16.7%) yang menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa pemimpin mereka (Department Head of Learning Operations Department) turut membantu karyawannya untuk mengembangkan diri mereka. Banyak hal yang dapat dilakukan dalam mengembangkan diri pada karyawan non-manajerial Learning Operations Department, salah satunya dengan melanjutkan studi pada jenjang Strata 2, dan pemimpin mereka sangat mendukung hal ini selama tidak mengganggu pekerjaan. Para karyawan yang tengah melanjutkan studi mendapat dispensasi waktu dari Department Head of Learning Operations Department, seperti pulang kantor lebih dulu karena menyesuaikan dengan jadwal kuliah dari universitas tempat mereka studi.

Indikator kedua dalam dimensi *Individual Consideration* adalah “Pengikut, klien, anggota kelompok saya bangga dapat berinteraksi dengan saya”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



**Grafik 4.29 Jawaban Responden Untuk Indikator Pengikut, Klien, Anggota
Kelompok Saya Bangga Dapat Berinteraksi dengan Saya**

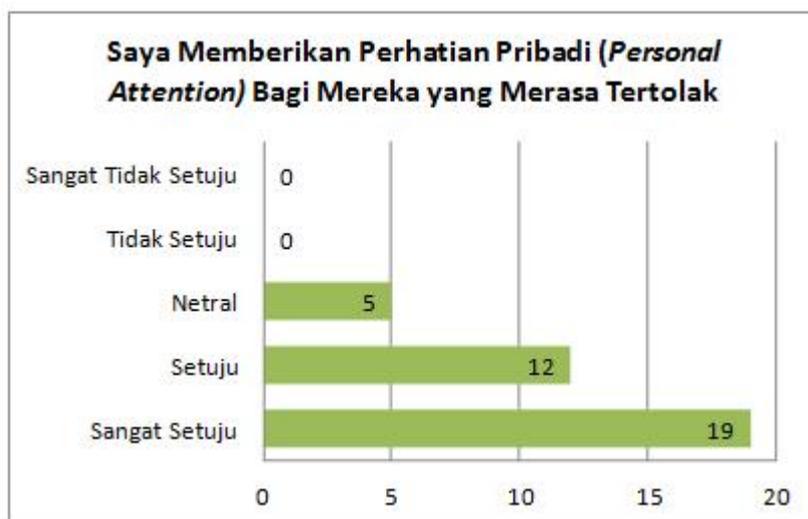
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.29 terlihat bahwa sebanyak 21 orang responden (58.3%) menjawab sangat setuju, kemudian sebanyak 10 orang responden (27.8%) menjawab setuju, dan hanya sebanyak 5 orang responden (13.9%) yang menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa pemimpin mereka (Department Head of Learning Operations Department) merupakan sosok pemimpin yang menyenangkan sehingga para karyawan turut senang dan bangga dapat berinteraksi dengan pemimpin mereka (Department Head of Learning Operations Department).

Indikator ketiga dalam dimensi *Individual Consideration* adalah “Saya memberikan perhatian pribadi (*personal attention*) bagi mereka yang merasa tertolak”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.30 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Memberikan Perhatian Pribadi (*Personal Attention*) Bagi Mereka yang Merasa Tertolak

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.30 terlihat bahwa sebanyak 19 orang responden (52.38%) menjawab sangat setuju, kemudian sebanyak 12 orang responden (33.3%) menjawab setuju, dan hanya sebanyak 5 orang responden (13.9%) yang menjawab netral.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa pemimpin mereka (Department Head of Learning Operations Department) memberikan perhatian pribadi (*personal attention*) bagi mereka yang merasa tertolak. Apabila dalam satu tim ada yang berselisih, solusi yang dilakukan oleh Department Head of Learning Operations Department adalah memanggil satu persatu karyawan yang berselisih ke ruangan beliau dan beliau akan menanyakan duduk perkaranya dari masing-masing karyawan sehingga menemukan solusi untuk menyelesaikannya.

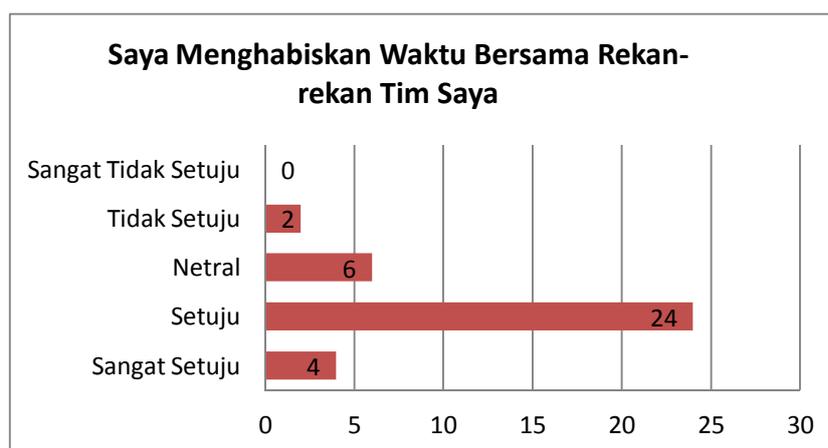
4.7.3 Variabel Kekohesifan Kelompok

4.7.3.1 *Individual Attraction to Group Task*

Dalam mengukur kekohesifan kelompok, salah satu dimensinya yaitu *individual attraction to group task*, dimana kekohesifan kelompok dapat diukur apabila karyawan anggota tim memiliki ketergantungan dalam urutan tugas, setiap anggota diberikan tugas yang selanjutnya ditindaklanjuti anggota lain. anggota tim memiliki ketergantungan dalam tugas, setiap anggota diberikan tugas yang selanjutnya ditindaklanjuti anggota lain.

Penilaian responden atas dimensi *individual attraction to group task* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Indikator pertama dari dimensi *individual attraction to group task* yaitu “Saya menghabiskan waktu bersama rekan-rekan tim saya”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.31 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Menghabiskan Waktu Bersama Rekan-rekan Tim Saya

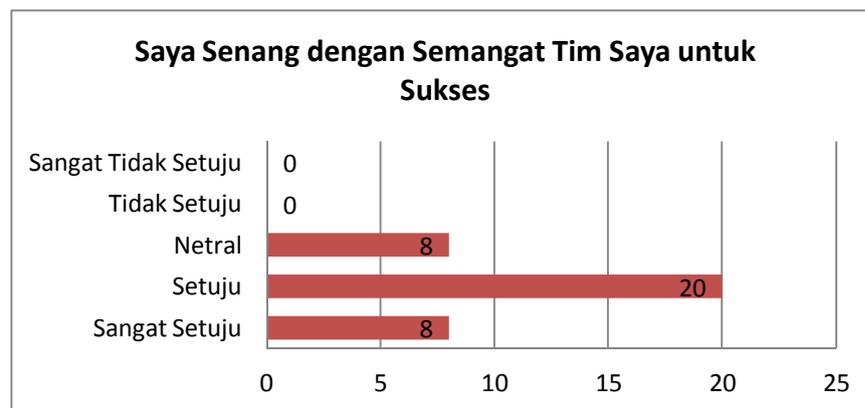
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.31 terlihat bahwa sebanyak 24 orang responden (66.7%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 6 orang responden (16.7%) menjawab netral, sebanyak 4 orang responden (11.1%) yang menjawab sangat setuju, dan hanya 2 orang responden (5.6%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka sering menghabiskan waktu bersama rekan-rekan tim mereka. Mereka sering menghabiskan waktu bersama disamping urusan pekerjaan, seperti kegiatan diluar jam kantor seperti klub menembak, klub bersepeda, dan klub futsal maupun jalan-jalan di akhir pekan.

Indikator kedua dalam dimensi *individual attraction to group task* adalah “Saya senang dengan semangat tim saya untuk sukses”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.32 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Senang Dengan Semangat Tim Saya untuk Sukses

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.32 terlihat bahwa sebanyak 20 orang responden (55.6%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 6 orang responden (16.7%) menjawab netral, sebanyak 8 orang responden (22.2%) menjawab sangat setuju, dan 8 orang responden (22.2%) yang menjawab netral.

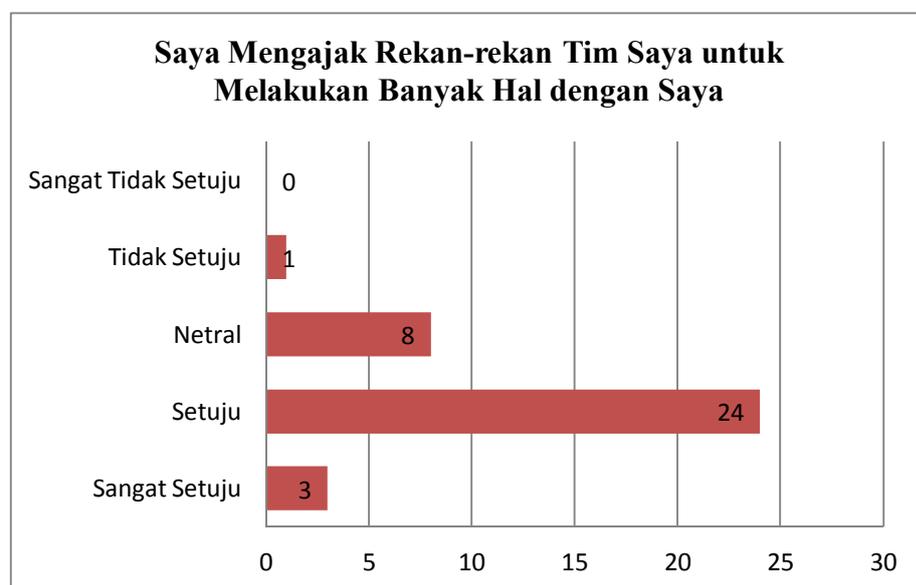
Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka melihat semangat tim mereka untuk meraih kesuksesan dalam perusahaan itu sangat besar. Hal tersebut dilihat dari geliat kerja dalam satu tim untuk menyukseskan jobdesc yang telah mereka sepakati, mereka saling bahu-membahu menyempurnakan hasil pekerjaan mereka agar selesai sesuai target yang telah ditetapkan. Hal ini tidak akan berjalan sesuai dengan rencana apabila tidak adanya kekohesifan tim yang kuat.

4.7.3.2 *Individual Attraction to Group – Social*

Dalam mengukur kekohesifan kelompok, salah satu dimensinya yaitu *individual attraction to group - social*, dimana kekohesifan kelompok dapat diukur apabila karyawan Anggota tim merasa hasil yang dicapai bukanlah hasil secara individu, tetapi hasil kekompakan bersama dalam bekerja.

Penilaian responden atas dimensi *individual attraction to group - social* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Indikator pertama dari dimensi *individual attraction to group - social* yaitu “Saya mengajak rekan-rekan tim saya untuk melakukan banyak hal dengan saya”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.33 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Mengajak Rekan-rekan Tim Saya untuk Melakukan Banyak Hal dengan Saya

N = 36

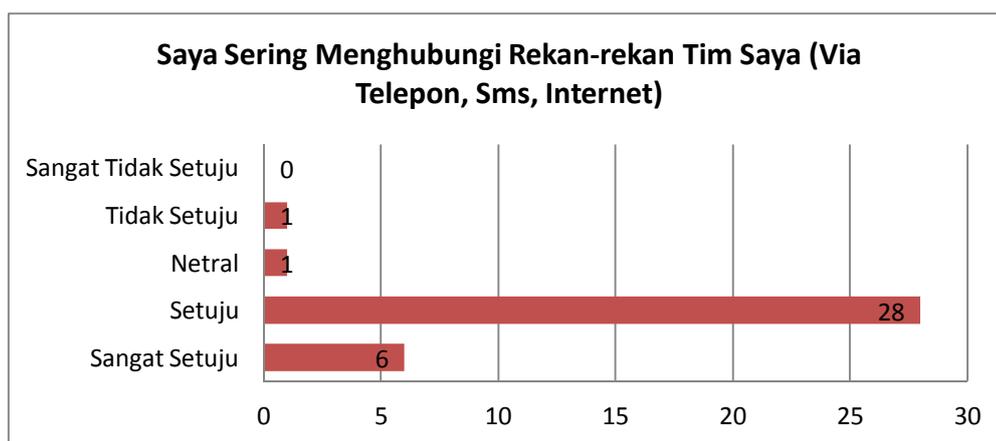
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.33 terlihat bahwa sebanyak 24 orang responden (66.7%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 8 orang responden (22.2%) menjawab netral, sebanyak 3 orang responden (8.3%) yang menjawab sangat setuju, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka sering mengajak rekan-rekan tim mereka untuk melakukan kegiatan

bersama. Apa bila ada acara yang diselenggarakan oleh perusahaan, para karyawan akan saling mengajak dan mengingatkan untuk turut serta. Hasil dari grafik diatas menunjukkan bahwa adanya kekohesifan tim yang kuat pada Learning Operations Department.

Indikator kedua dalam dimensi *individual attraction to group - social* adalah “Saya sering menghubungi rekan-rekan tim saya (via telepon, sms, internet)”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.34 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Mengajak Rekan-rekan Tim Saya untuk Melakukan Banyak Hal dengan Saya
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

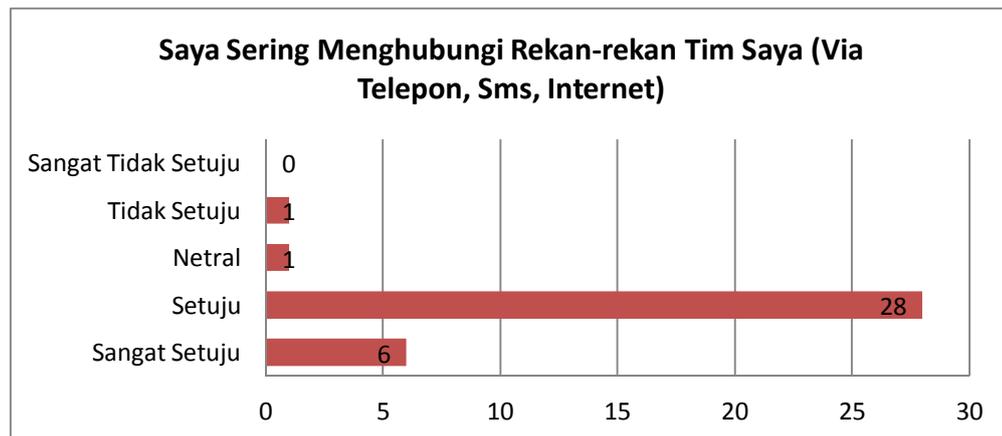
Pada grafik 4.34 terlihat bahwa sebanyak 24 orang responden (66.7%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 8 orang responden (88.2%) menjawab netral, sebanyak 3 orang responden (8.3%) yang menjawab sangat setuju, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka sering mengajak rekan-rekan tim mereka untuk melakukan kegiatan bersama. Menurut hasil wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan non-manajerial Learning Operations Department, beliau menuturkan pendapat:

“...iya banyak yang setuju, soalnya menurut saya komunikasi itu penting banget. Karena kan kita bekerja dalam tim, komunikasi itu salah satu jalan untuk

mencapai kekompakan dalam bekerja. Kalau komunikasi gak lancar, wah kerjaan bisa susah untuk selesai hahaha..”

Indikator ketiga dalam dimensi *individual attraction to group - social* adalah “Saya sering menghubungi rekan-rekan tim saya (via telepon, sms, internet)”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.35 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Sering Menghubungi Rekan-rekan Tim Saya (Via Telepon, Sms, Internet)

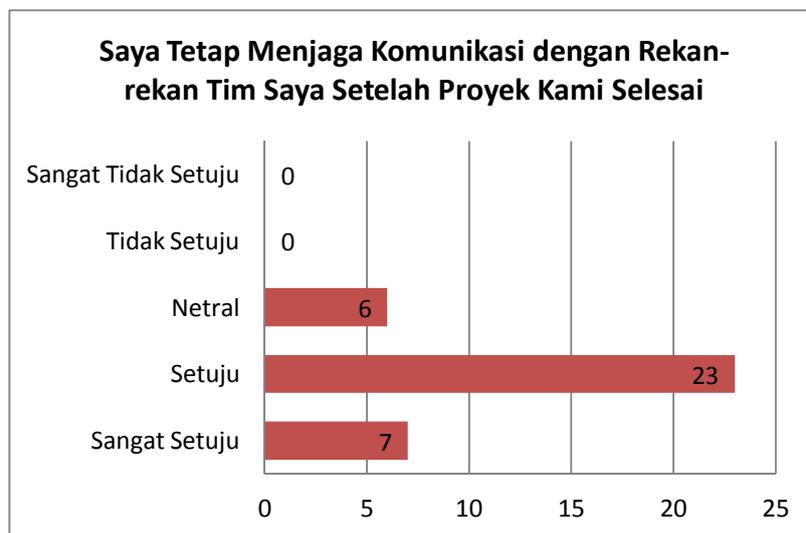
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.35 terlihat bahwa sebanyak 28 orang responden (77.8%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 6 orang responden (16.7%) menjawab sangat setuju, sebanyak 1 orang responden (2.8%) yang menjawab netral, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka sering menghubungi rekan-rekan tim mereka (via telepon, sms, internet) untuk urusan pekerjaan maupun luar pekerjaan. Menurut hasil obeservasi yang dilakukan penulis, karyawan non-manajerial Learning Operations Department akrab satu sama lain, mereka saling mendukung dalam urusan pekerjaan dan mereka berteman baik diluar pekerjaan. Hasil dari grafik diatas menunjukkan bahwa adanya kekohesifan tim yang kuat pada Learning Operations Department.

Indikator keempat dalam dimensi *individual attraction to group - social* adalah “Saya tetap menjaga komunikasi dengan rekan-rekan tim saya setelah proyek kami selesai”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.36 Jawaban Responden Untuk Indikator Saya Tetap Menjaga Komunikasi dengan Rekan-rekan Tim Saya Setelah Proyek Kami Selesai
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.36 terlihat bahwa sebanyak 23 orang responden (63.9%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 7 orang responden (19.4%) menjawab sangat setuju, dan 6 orang responden (16.7%) yang menjawab netral.

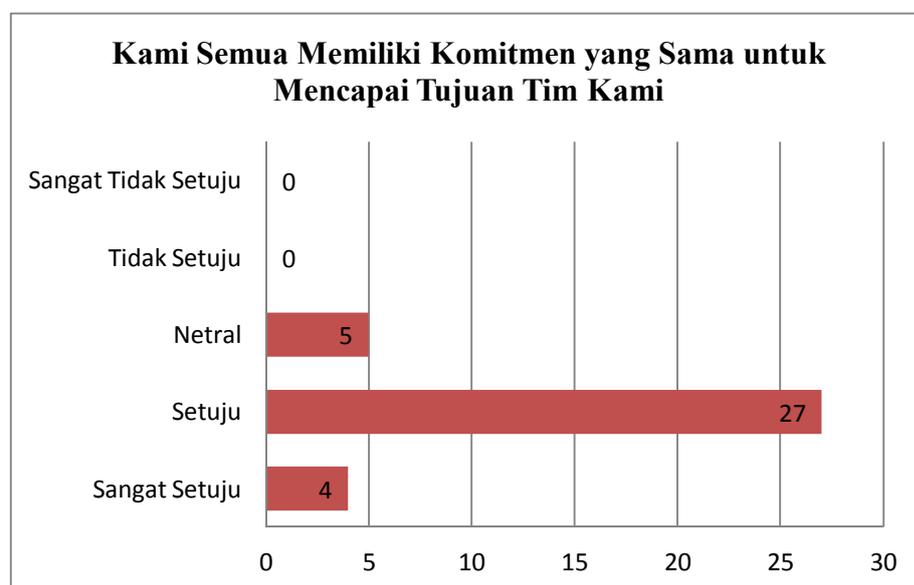
Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka tetap menjaga komunikasi dengan rekan-rekan tim saya setelah proyek kami selesai. Menurut hasil obeservasi yang dilakukan penulis, karyawan non-manajerial Learning Operations Department akrab satu sama lain, mereka saling mendukung dalam urusan pekerjaan dan mereka berteman baik diluar pekerjaan. Hasil dari grafik diatas menunjukkan bahwa adanya kekohesifan tim yang kuat pada Learning Operations Department.

4.7.3.3 *Group Integration – Task*

Dalam mengukur kekohesifan kelompok, salah satu dimensinya yaitu *group integration - task*, dimana kekohesifan kelompok dapat diukur apabila karyawan anggota tim dianggap memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang akan dicapai tim.

Penilaian responden atas dimensi *group integration - task* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Indikator pertama dari dimensi *group integration - task* yaitu “Kami semua memiliki komitmen yang sama untuk mencapai tujuan tim kami”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.37 Jawaban Responden Untuk Indikator Kami Semua Memiliki Komitmen yang Sama untuk Mencapai Tujuan Tim Kami

N = 36

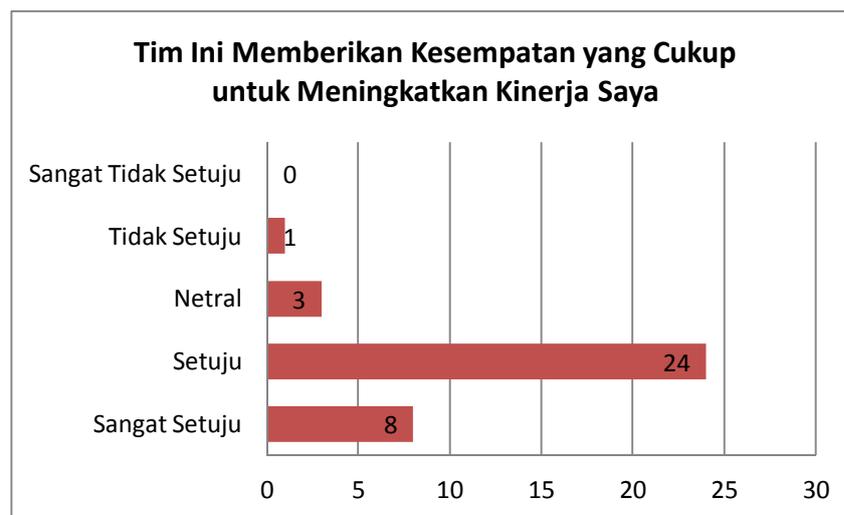
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.37 terlihat bahwa sebanyak 27 orang responden (75%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 5 orang responden (13.9%) menjawab netral, dan hanya 4 orang responden (11.1%) yang menjawab sangat setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka semua memiliki komitmen yang sama untuk mencapai tujuan tim mereka.

Asas kekeluargaan sangat diimplementasikan dalam tim kerja pada Learning Operations Department, dimana mereka memiliki rasa kepemilikan (*self belonging*) yang kuat dalam tim, sehingga tujuan tim atau perusahaan menjadi tujuan utama yang harus dicapai dengan cara kekohesifan tim yang solid.

Indikator kedua dalam dimensi *group integration - task* adalah “Tim ini memberikan kesempatan yang cukup untuk meningkatkan kinerja saya”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



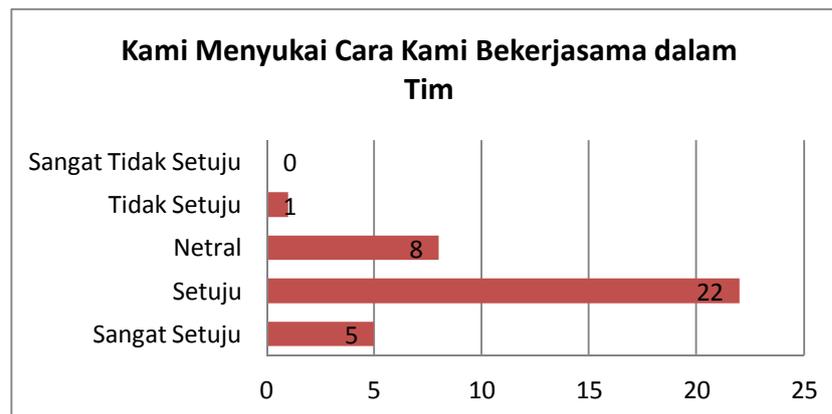
Grafik 4.38 Jawaban Responden Untuk Indikator Tim Ini Memberikan Kesempatan yang Cukup untuk Meningkatkan Kinerja Saya

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.38 terlihat bahwa sebanyak 24 orang responden (66.7%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 8 orang responden (22.2%) menjawab sangat setuju, 3 orang responden (8.3%) menjawab netral, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa tim mereka memberikan kesempatan yang cukup untuk meningkatkan kinerja mereka.

Indikator ketiga dalam dimensi *group integration - task* adalah “Kami menyukai cara kami bekerjasama dalam tim”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.39 Jawaban Responden Untuk Indikator Kami Menyukai Cara Kami Bekerjasama Dalam Tim

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.39 terlihat bahwa sebanyak 22 orang responden (61.1%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 8 orang responden (22.2%) menjawab netral, 5 orang responden (13.9%) menjawab sangat setuju, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab sangat tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka menyukai cara mereka bekerjasama dalam tim. Department Head of Learning Operations Department memiliki sembilan orang Section Head yang masing-masing Section Head diberi kewenangan untuk membentuk lingkungan kerjasama tim yang diinginkan, proses kerja yang sesuai, dan pendelegasian tugas yang tepat. Dengan cara seperti itu, para karyawan dengan leluasa dapat mengeluarkan pendapat, solusi, dan cara yang paling efektif untuk menyelesaikan pekerjaan. Mufakat dicapai untuk keberhasilan tim dan juga untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasil dari grafik diatas menunjukkan bahwa adanya kekohesifan tim yang kuat pada Learning Operations Department.

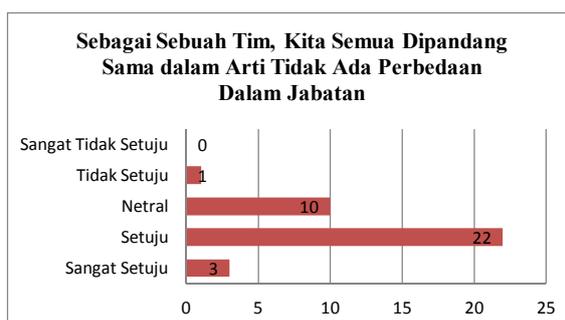
4.7.3.4 Group Integration – Social

Dalam mengukur kekohesifan kelompok, salah satu dimensinya yaitu *group integration - social*, dimana kekohesifan kelompok dapat diukur apabila

karyawan anggota tim dianggap memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang akan dicapai dengan cara kekompakan tim.

Penilaian responden atas dimensi *group integration - social* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Indikator pertama dari dimensi *group integration - social* yaitu “Sebagai sebuah tim, kita semua dipandang sama dalam arti tidak ada perbedaan dalam jabatan”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



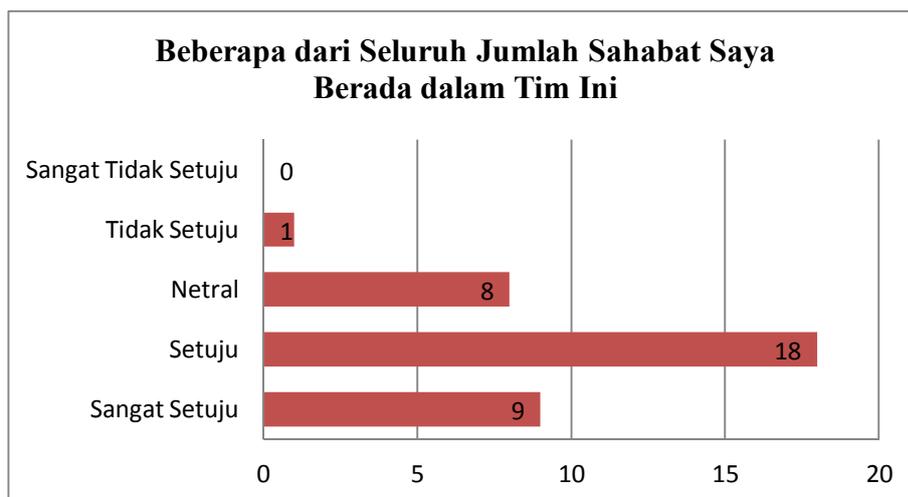
Grafik 4.40 Jawaban Responden Untuk Indikator Sebagai Sebuah Tim, Kita Semua Dipandang Sama dalam Arti Tidak Ada Perbedaan dalam Jabatan
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.40 terlihat bahwa sebanyak 22 orang responden (61.1%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 10 orang responden (27.8%) menjawab netral, 3 orang responden (8.3%) menjawab sangat setuju, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa sebagai sebuah tim, mereka semua dipandang sama dalam arti tidak ada perbedaan dalam jabatan.

Indikator kedua dalam dimensi *group integration - social* adalah “Beberapa dari seluruh jumlah sahabat saya berada dalam tim ini”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.41 Jawaban Responden Untuk Indikator Beberapa Dari Seluruh Jumlah Sahabat Saya Berada dalam Tim Ini

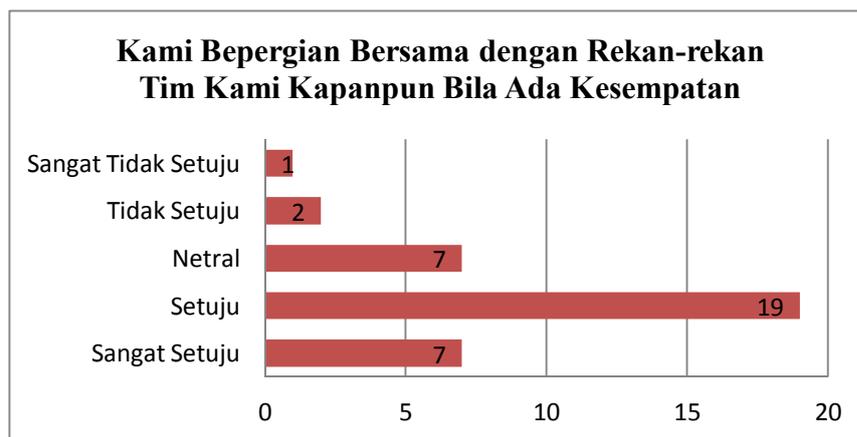
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.41 terlihat bahwa sebanyak 18 orang responden (50%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 9 orang responden (25%) menjawab sangat setuju, 8 orang responden (22.2%) menjawab netral, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa beberapa dari seluruh jumlah sahabat mereka berada dalam tim ini.

Indikator ketiga dalam dimensi *group integration - social* adalah “Kami bepergian bersama dengan rekan-rekan tim kami kapanpun bila ada kesempatan”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.42 Jawaban Responden Untuk Indikator Kami Bepergian Bersama dengan Rekan-rekan Tim Kami Kapanpun Bila Ada Kesempatan

N = 36

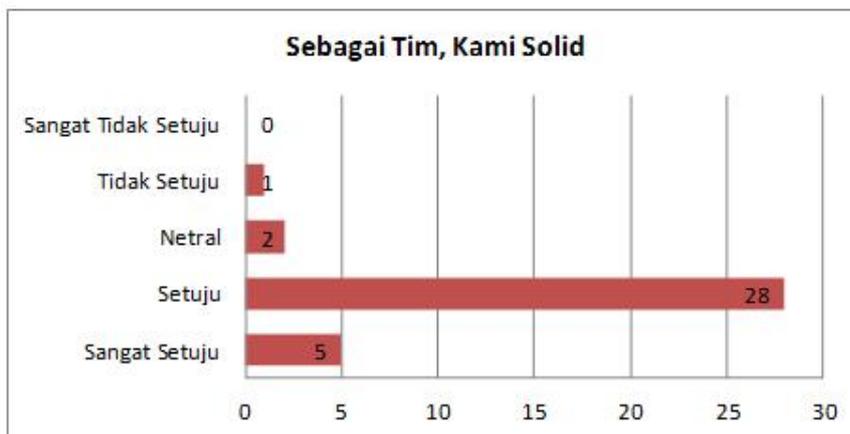
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.42 terlihat bahwa sebanyak 19 orang responden (52.8%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 7 orang responden (19.4%) menjawab sangat setuju, 7 orang responden (19.4%) menjawab netral, 2 orang responden (5.6%) menjawab tidak setuju, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab sangat tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka bepergian bersama dengan rekan-rekan tim mereka kapanpun bila ada kesempatan. Menurut hasil wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan non-manajerial Learning Operations Department, beliau menuturkan pendapat:

“...masih ada 7 orang yang jawab netral, 2 orang jawab tidak setuju dan bahkan ada 1 orang yang jawab sangat tidak setuju, menurut saya tipe orang berbeda-beda yaa.. tidak semua orang mudah bergaul, makanya jawabannya jadi macem-macem begitu..”

Indikator keempat dalam dimensi *group integration - social* adalah “Sebagai tim, kami solid”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.43 Jawaban Responden Untuk Indikator Sebagai Tim, Kami Solid

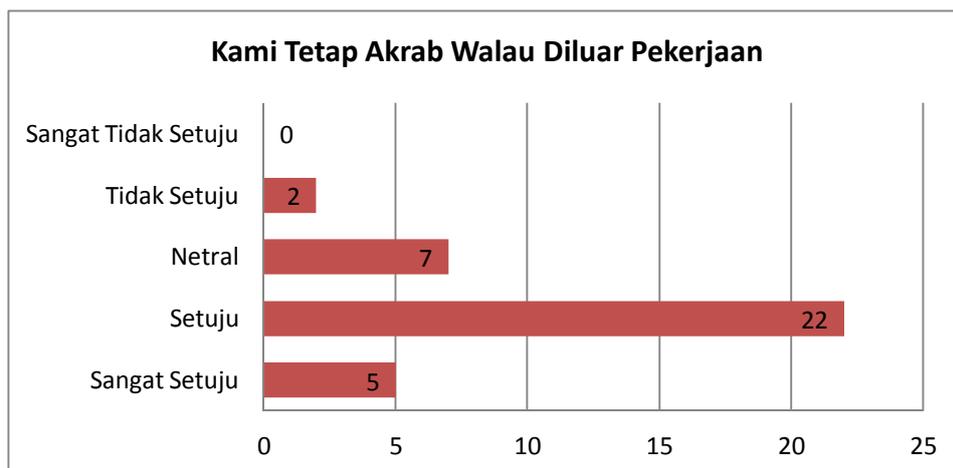
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.43 terlihat bahwa sebanyak 28 orang responden (77.8%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 5 orang responden (13.9%) menjawab sangat setuju, 2 orang responden (5.6%) menjawab netral, dan hanya 1 orang responden (2.8%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka sebagai tim, mereka solid.

Indikator kelima dalam dimensi *group integration - social* adalah “Kami tetap akrab walau diluar pekerjaan”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.44 Kami Tetap Akrab Walau Diluar Pekerjaan

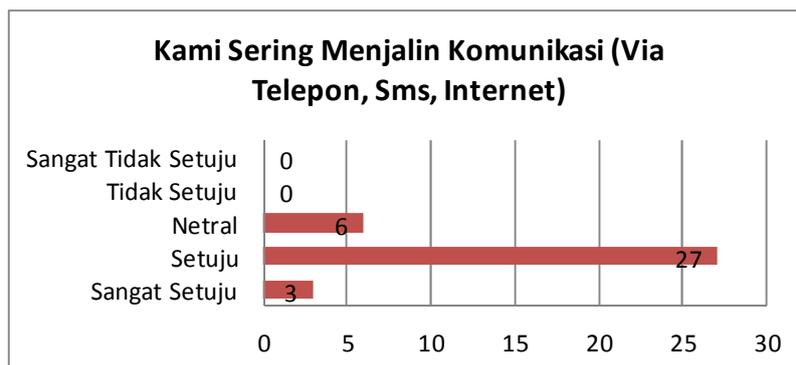
N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.44 terlihat bahwa sebanyak 22 orang responden (61.1%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 7 orang responden (19.4%) menjawab netral, 2 orang responden (5.6%) menjawab netral, 5 orang responden (13.9%) menjawab sangat setuju, dan hanya 2 orang responden (5.6%) yang menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka tetap akrab walau diluar pekerjaan.

Indikator keenam dalam dimensi *group integration - social* adalah “Kami sering menjalin komunikasi (via telepon, sms, internet)”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.45 Jawaban Responden Untuk Indikator Kami Sering Menjalin Komunikasi (Via Telepon, Sms, Internet)

N = 36

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.45 terlihat bahwa sebanyak 27 orang responden (75%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 6 orang responden (16.7%) menjawab netral, dan hanya 3 orang responden (16.7%) yang menjawab setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mengakui bahwa mereka sering menjalin komunikasi (via telepon, sms, internet).

4.8 Hasil Uji Normalitas

Untuk melakukan uji parametrik syarat data yang digunakan harus berdistribusi normal. Data yang memiliki distribusi normal berarti mempunyai sebaran yang normal sehingga dikatakan dapat mewakili populasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan bantuan SPSS 17.0 dengan metode Kolmogorov-Smirnov (K-S) untuk menguji normalitas data. Dalam pengujian ini data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05.

Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

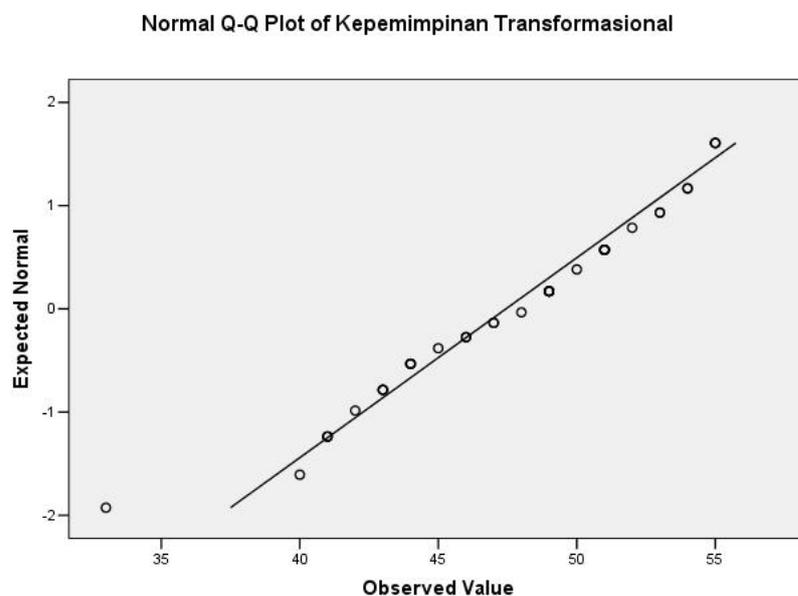
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepemimpinan Transformasional	.118	36	.200*	.956	36	.161

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Dari output diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional pada baris terakhir yaitu sebesar 0.200 nilainya lebih besar dari 0.05, sehingga dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal. Untuk melihat data berdistribusi normal dilakukan dengan memperhatikan *normal probability* plot pada *scatter plot* berdistribusi normal.

**Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa semua data yang ada berdistribusi normal karena semua data menyebar membentuk garis lurus diagonal maka data tersebut memenuhi asumsi normal atau mengikuti garis normalitas.

Selanjutnya tabel hasil uji normalitas variabel kekohesifan kelompok, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

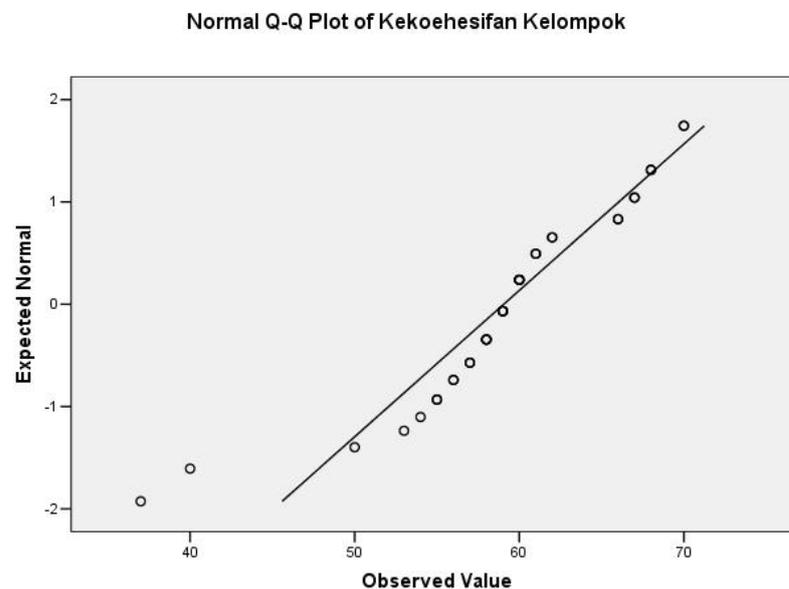
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Variabel Kekohesifan Kelompok

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kekohesifan Kelompok	.142	36	.064	.889	36	.002

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Dari output diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari variabel kekohesifan kelompok pada baris terakhir yaitu sebesar 0.064 nilainya lebih besar dari 0.05, sehingga dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal. Untuk melihat data berdistribusi normal dilakukan dengan memperhatikan *normal probability plot* pada *scatter plot* berdistribusi normal.



Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas Variabel Kekohesifan Kelompok

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa semua data yang ada berdistribusi normal karena semua data menyebar membentuk garis lurus diagonal maka data tersebut memenuhi asumsi normal atau mengikuti garis normalitas.

Selanjutnya tabel hasil uji normalitas variabel keterikatan karyawan, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

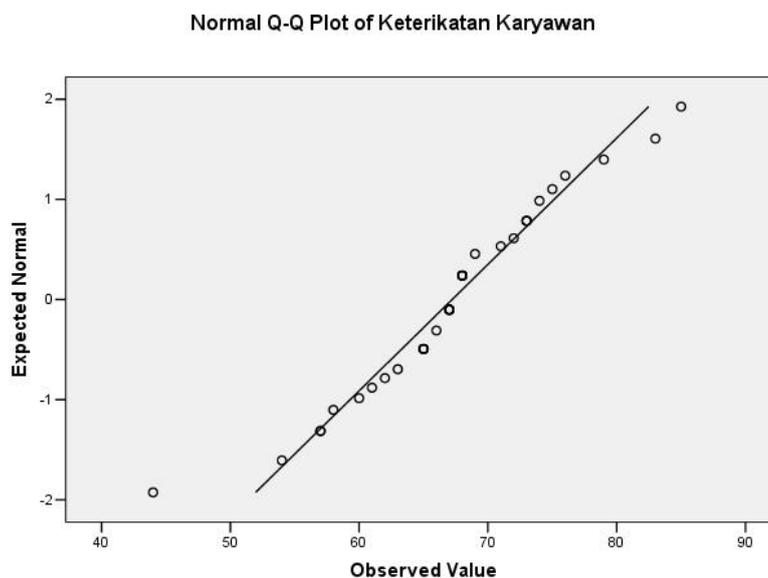
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas Variabel Keterikatan Karyawan

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Keterikatan Karyawan	.140	36	.074	.966	36	.317

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Dari output diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari variabel keterikatan karyawan pada baris terakhir yaitu sebesar 0.074 nilainya lebih besar dari 0.05, sehingga dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal. Untuk melihat data berdistribusi normal dilakukan dengan memperhatikan *normal probability* plot pada *scatter plot* berdistribusi normal.



Gambar 4.5 Hasil Uji Normalitas Variabel Keterikatan Karyawan

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa semua data yang ada berdistribusi normal karena semua data menyebar membentuk garis lurus diagonal maka data tersebut memenuhi asumsi normal atau mengikuti garis normalitas.

4.9 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan, dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak (Ghozali, 2001). Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji multikolinieritas, uji normalitas dan uji heteroskedastisitas.

4.9.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinieritas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Toleransinya. Apabila nilai matrik korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis bebas dari multikolinieritas. Kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinieritas (Singih Santoso, 2000).

Tabel 4.9 Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.640	10.010		.364	.718		
	Kepemimpinan Transformasional	.704	.190	.459	3.712	.001	.887	1.127
	Kekoehesifan Kelompok	.511	.140	.451	3.650	.001	.887	1.127

a. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Pada uji multikolinieritas atau terjadinya korelasi diantara sesama variabel bebas. Pada uji ini dapat dilihat pada table Coefficients dan lihat kolom *Collinearity Statistics* di model 1 yang memperlihatkan nilai $VIF < 10$, pada

umumnya terjadinya multikolinieritas apabila nilai $VIF > 10$. berarti model ini tidak terjadi multikolinieritas.

4.9.2 Uji Normalitas

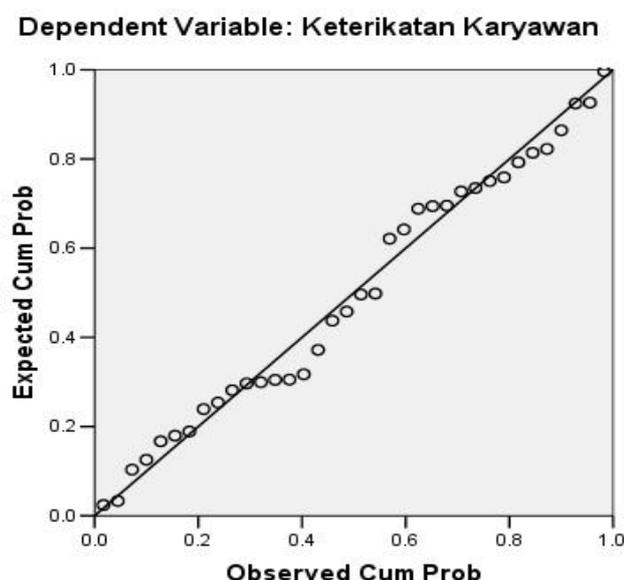
Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik *Normal Probability Plot* (Ghozali, 2005).

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Pada uji ini dapat dilihat dari grafik normalitas dibawah ini:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.6 Hasil Uji Normalitas Model Regresi Linier Berganda

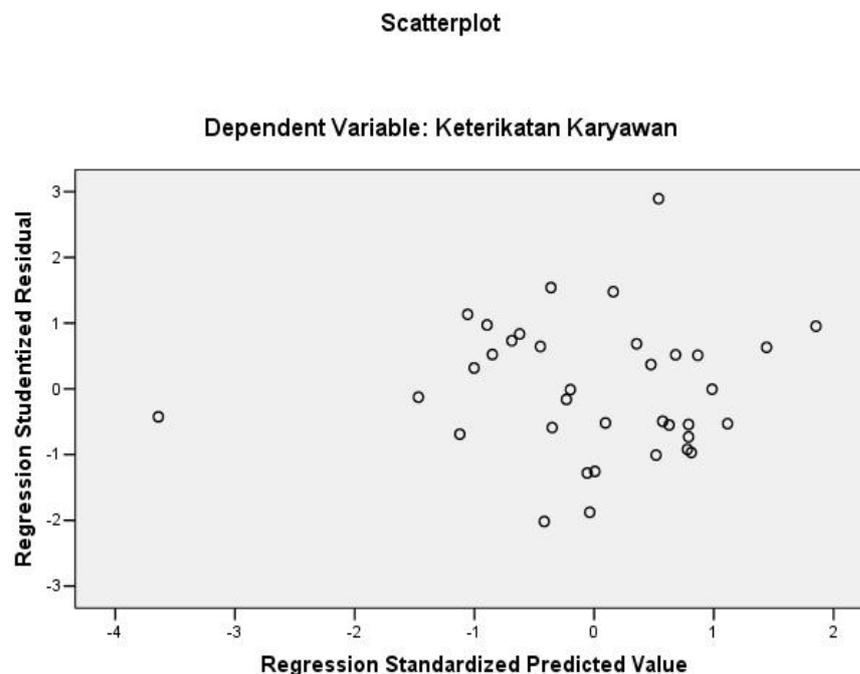
Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Jika Residual berasal dari distribusi normal, nilai-nilai sebaran data akan terletak **disekitar garis lurus**. Terlihat bahwa sebaran data pada chart di atas bisa dikatakan tersebar di sekeliling garis lurus tersebut (tidak terpenjar jauh dari garis lurus). Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa persyaratan Normalitas bisa dipenuhi.

4.9.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2001). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan nilai residualnya (SRESID). Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti gelombang besar melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada uji ini dapat dilihat dari grafik scatterplot berikut ini:



Gambar 4.7 Hasil Uji Heterokedastisitas Metode Grafik

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Dari grafik scatter plot pada Keterikatan Karyawan tampak titik-titik tidak membentuk suatu pola tertentu. Diagram pencar diatas ternyata tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas sehingga model regresi tersebut layak dipakai untuk memprediksi Keterikatan Karyawan berdasarkan masukan variabel.

4.10 Uji Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan teknik analisis multivariat untuk melihat ada tidaknya pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan dari data yang diperoleh. Dalam penelitian ini, variabel independennya adalah kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok sementara variabel dependennya adalah keterikatan karyawan.

Tahap pertama dalam melakukan analisis regresi linier berganda adalah melakukan analisis faktor terhadap indikator yang terpilih menjadi bentuk faktor skor. Tahap kedua melakukan estimasi dari faktor skor yang diperoleh dengan analisis *single regression* dengan bantuan SPSS versi 17.0. Hasil keluarannya berupa uji F dan tingkat signifikansi yang terdapat pada tabel ANOVA. Sedangkan uji t dan tingkat signifikansi terdapat pada tabel *coefficient* yang keduanya digunakan untuk membentuk signifikansi pengaruh masing-masing konstruk.

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji rangkaian pengaruh antara dua variabel independen atau lebih dengan satu variabel dependen. Kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok dalam penelitian ini adalah variabel independen dan yang menjadi variabel depeden adalah keterikatan karyawan.

Besaran koefisien determinasi (R^2) menunjukkan persentase variabilitas observasi dari variabel dependen yaitu keterikatan karyawan yang dijelaskan oleh variabel independennya yaitu kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok. Koefisien determinasi yang bernilai nol tidak selalu berarti tidak ada

pengaruh, akan tetapi hanya menunjukkan tidak adanya pengaruh linier. Analisis regresi linier berganda dapat dilihat melalui tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.10 Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kekoesifesan Kelompok , Kepemimpinan Transformasional ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Variables Entered (variabel yang masuk persamaan). Variabel prediktor yang dimasukkan berdasarkan kriteria *Use Probability of F Entry* 0,05 dan *Removal* 0,01. Dapat dilihat bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kekoesifesan Kelompok masuk dalam persamaan karena memenuhi Kriteria.

Tabel 4.11 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.553	.526	5.455

a. Predictors: (Constant), Kekoesifesan Kelompok ,
Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Dari tabel *model summary* di atas terlihat bahwa R disebut juga dengan koefisien korelasi ganda. Dapat dibaca bahwa nilai koefisien korelasi antara variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X_1) dan *Kekoesifesan Kelompok* (X_2) terhadap *Keterikatan Karyawan* (Y) adalah 0,744, berarti hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kekoesifesan Kelompok dengan Keterikatan Karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk adalah sebesar 74,40%.

R Square disebut koefisien determinasi. Dari tabel dapat dibaca bahwa nilai R square (R^2) adalah 0,553, artinya 55,30% variasi yang terjadi terhadap tinggi atau rendahnya Keterikatan Karyawan disebabkan variasi Kepemimpinan

Transformasional dan Kekohesifan Kelompok sedangkan sisanya (44,70 %) tidak dapat diterangkan.

Adjusted R square merupakan nilai R^2 yang disesuaikan sehingga gambarannya lebih mendekati mutu penyajakan model dalam populasi.

$$Adjusted R^2 = 1 - (1 - R^2) \left(\frac{n-1}{n-k} \right)$$

Dimana:

$n = \text{jumlah sampel}$

$k = \text{jumlah parameter}$

$$Adjusted R^2 = 1 - (1 - 0,553) \left(\frac{36-1}{36-3} \right) = 0,526$$

Std. Error of the Estimation merupakan kesalahan standar dari penaksiran dan bernilai 5,455.

4.11 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap 36 responden karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan, maka diperoleh kesimpulan uji hipotesis seperti yang terangkum di bawah ini.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_0 : Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk.

H_a : Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk.

Tabel berikut adalah Tabel Anova (*Analysis of Variance*) yang berguna untuk melihat signifikansi koefisien regresi secara keseluruhan atau yang dikenal dengan Uji F.

Tabel 4.12 ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1214.176	2	607.088	20.400	.000 ^a
	Residual	982.046	33	29.759		
	Total	2196.222	35			

a. Predictors: (Constant), Kekoehesifan Kelompok, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Pada Tabel 4.12 yang merupakan tabel ANOVA digunakan untuk melihat ada tidaknya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Tabel ini menampilkan F_{hitung} . Uji F berguna untuk menentukan apakah model penaksiran yang digunakan tepat atau tidak.

Model persamaan yang digunakan adalah model linear $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Untuk menguji apakah model linear $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$ tersebut sudah tepat atau belum, F_{hitung} pada tabel anova perlu dibandingkan dengan F_{tabel} .

$$F_{hitung} = 20,400$$

F_{tabel} dilihat pada:

- taraf signifikansi 5%
- df pembilang = jumlah variabel - 1 = (3 - 1) = 2
- df penyebut = jumlah data - jumlah variabel = (36 - 3) = 33

$$F_{tabel} = 3,30.$$

Oleh karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa model linear

$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$ sudah tepat dan dapat digunakan.

Selain membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} , ada cara yang lebih mudah untuk menentukan ketepatan model di atas, yaitu dengan membandingkan probabilitas (pada tabel Anova tertulis Sig) dengan taraf nyatanya (0,05 atau 0,01).

- Jika probabilitasnya $> 0,05$ maka model ditolak
- Jika probabilitasnya $< 0,05$ maka model diterima

Dapat dilihat probabilitas (Sig) adalah $0,000 < 0,05$ berarti model diterima atau dapat disimpulkan bahwa bentuk persamaan linear $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$ sudah tepat.

Pada Tabel 4.8 yang merupakan tabel ANOVA digunakan untuk melihat ada tidaknya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Pada tabel tersebut dapat dilihat nilai signifikansi adalah 0.000 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 0.05. Semakin nilai signifikansi mendekati nol maka semakin adanya pengaruh yang signifikan. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan non-manajerial yang ada di Learning Operations Department pada Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

Tabel 4.12 Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.640	10.010		.364	.718		
Kepemimpinan Transformasional	.704	.190	.459	3.712	.001	.887	1.127
Kekohesifan Kelompok	.511	.140	.451	3.650	.001	.887	1.127

a. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

□ Kolom *Unstandardized Coefficients*

- Constant (Konstanta) = 3,640
- Kepemimpinan Transformasional = 0,704

➤ Kekohesifan Kelompok = 0,511

Dari sini didapat persamaan regresi $\hat{Y} = 3,640 + 0,704X_1 + 0,511X_2$

□ Kolom *Standardized Coefficients*

- Nilai Beta dari Kepemimpinan Transformasional = 0,459

- Nilai Beta dari Kekohesifan Kelompok = 0,451

Maka dapat dilihat bahwa variabel independen yang paling dominan mempengaruhi variabel dependen (keterikatan karyawan) adalah variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai beta sebesar 0,459. Namun nilai beta dari variabel kekohesifan kelompok juga tidak jauh berbeda dengan variabel kepemimpinan transformasional yakni 0,451, hanya memiliki selisih 0,008. Hal itu menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kekohesifan kelompok sama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (keterikatan karyawan).

□ Kolom t

Uji t berguna untuk menguji signifikansi koefisien regresi (b), yaitu apakah variabel independen (X) berpengaruh secara nyata atau tidak.

Hipotesis:

H_0 : Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk.

H_a : Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk.

Pengambilan Keputusan:

- Jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima
- Jika $t_{hitung} < -t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

- t_{tabel} dilihat dengan derajat bebas = $n - k$
- n = jumlah sampel, dalam hal ini bernilai 36
- k = jumlah variabel yang digunakan. Dalam hal ini bernilai 3

sehingga derajat bebasnya adalah 33 (36-3). Oleh karena uji t yang dilakukan adalah uji 2 arah maka yang dibaca adalah $t(\frac{1}{2} 0,05)$ atau $t 0,025$.

- $t_{\text{tabel}} = 2,03$
- $t_{\text{hitung}}(X_1) = 3,712$
- $t_{\text{hitung}}(X_2) = 3,650$

Keputusan:

Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

- Oleh karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak, artinya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara nyata (signifikan) terhadap Keterikatan Karyawan

Variabel Kekohesifan Kelompok (X_2)

- Oleh karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak, artinya Kekohesifan Kelompok juga berpengaruh secara nyata (signifikan) terhadap Keterikatan Karyawan

persamaan regresi $\hat{Y} = 3,640 + 0,704X_1 + 0,511X_2$

dimana

\hat{Y} = Keterikatan Karyawan

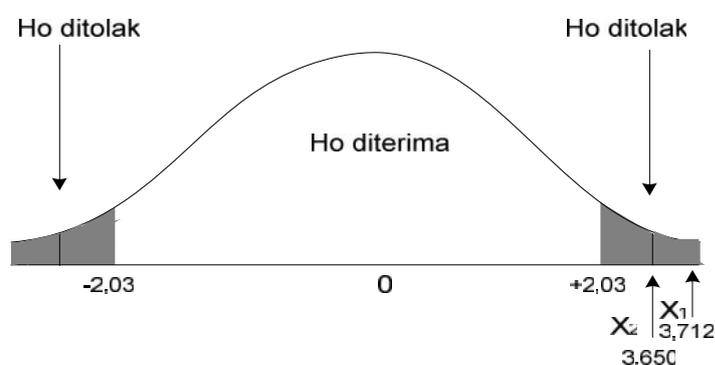
X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Kekohesifan Kelompok

Dari persamaan dapat diuraikan sebagai berikut:

- Setiap kenaikan 1 skor variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dapat meningkatkan 0,704 skor variabel Keterikatan Karyawan dengan asumsi variabel Kekohesifan Kelompok konstan.
- Setiap kenaikan 1 skor variabel Kekohesifan Kelompok (X_2) dapat meningkatkan 0,511 skor variabel Keterikatan Karyawan dengan asumsi variabel Kepemimpinan Transformasional konstan.

Hasil penerimaan/penolakan hipotesis penelitian ini dapat dilihat dari kurva berikut.



Gambar 4.8 Kurva Distribusi Normal (*Two-Tailed*)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, Mei 2012

Dari penjelasan dan gambar kurva diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara nyata (signifikan) terhadap keterikatan karyawan karena karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, t_{hitung} kepemimpinan transformasional adalah 3,712 sedangkan t_{tabel} nya adalah 2,03. Begitu pula dengan variabel kekohesifan kelompok, kekohesifan kelompok juga berpengaruh secara nyata (signifikan) terhadap keterikatan karyawan karena karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, t_{hitung} , t_{hitung} kekohesifan kelompok adalah 3,650 sedangkan t_{tabel} nya adalah 2,03. Dengan adanya hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial Learning Operations Department pada Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan yaitu kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan pada di Learning Operations Department di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta. Pada tabel Anova dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan non-manajerial yang ada di Learning Operations Department pada Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta. Variabel independen yang paling dominan mempengaruhi variabel dependen (keterikatan karyawan) adalah variabel kepemimpinan transformasional.

5.2 Saran/Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

- Penelitian ini hanya menggambarkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial yang ada di Learning Operations Department pada Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta. Karena itu penulis menyarankan adanya penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan di Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta pada departemen selain Learning Operations Department.
- Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan non-manajerial di Learning Operations Department

pada Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta. Untuk itu penulis menyarankan agar diadakan penelitian lagi di Perusahaan yang berbeda mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kekohesifan kelompok terhadap keterikatan karyawan dan apakah pengaruhnya akan lebih besar persentasenya.

- Mengingat sampel yang terbatas, bagi penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan sampel yang lebih representatif sehingga generalisasi penelitian dapat dilakukan pada populasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

I. BUKU

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, B.M., B.J., Avolio. 2005. *Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form 6S*. Mind Garden, California.
- _____. 1990. *The Implications of Transactional and Transformasional leadership for Individual, Team and Organizational Development*, 4, 231-272.
- _____. 1993. Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, Vol. 17. pp 112-121.
- _____. 1994. *Improving Organizational Effectiveness, Through Transformational Leadership*. Sage Publications, International and Profesional Publisher, Thousand Oaks London New Delhi.
- Bennett, Mick and Bell, Andrew. 2004. *Leadership and Talent in Asia*. Hewitt. Singapore: John Wiley and Sons.
- Buchholz, Steve, 2000. *Creating the High Performance Team*, John Wiley & Sons, Inc., Canada.
- Carron, A.V., Brawley, L.R., & Widmeyer, W.N. 2002. *The Group Environment Questionnaire test manual*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Dewi, Sandra. 2007. *Teamwork*, Penerbit Progressio, Bandung.
- Durbin, Andrew, J. 2005. *Leadership*, Edisi Kedua, Penerbit Prenada Media, Jakarta.
- Garry, Yukl, 1994, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Alih Bahasa Jusuf Udaya), Jakarta : Prenhallindo.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Griffin, Ricky, W., 2004. *Manajemen*, Edisi Ketujuh, Jilid 2, Penerjemah: Gina Gania, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Hersey, Paul dan Ken Blanchard, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Penerjemah : Agus Dharma Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Istijanto. 2008. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafriz, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Cetakan Ketiga, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Neuman, W. L. 1997. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Northouse, Peter G., 2005. *Leadership: Theory and Practice*. Third Edition. Response Books. New Delhi.
- Prasetyo, Bambang., & Jannah, Lina Miftahul. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. 2005. *Management* .8th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Edisi Keduabelas, Penerjemah Diana Angelica, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Ruslan, Rosady, 2004. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta. PT Rajawali Press.

- Saragih, Ferdinand D., & Eko, Umanto P. 2006. *Pengantar Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Depok : Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Schiemann, William A. 2011. *Alignment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. (4th ed.). John Willey and Sons, Inc. New York.
- Simamora, Bilson. 2005. Analisis Multivariat Pemasaran. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Tracy, Brian, 2006. *Pemimpin Sukses*, Cetakan Keenam, Penerjemah: Suharsono dan Ana Budi Kuswandani, Penerbit Pustaka Delapatrasa, Jakarta.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung. Pustaka Setia
- Umar, Husein, 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Edisi Kedua, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- West, Michael, 2002. *Kerja Sama yang Efektif*, Cetakan Kelima, Penerjemah: Srikandi Waluyo, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Williams, Pat, 2008. *The Magic of Teamwork*, Penerjemah: JJ. Waskito Trisnodi, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Universitas Katolik Indonesia.

II. SKRIPSI DAN TESIS

- Anikmah. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Skripsi Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta*. Surakarta. 2008.
- Darwinto. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)*. Tesis Universitas Diponegoro. Semarang. 2008.
- Donny. *Analisis Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Pegawai pada PT Bank X Kantor Cabang Utama Jakarta*. Tesis Universitas Indonesia. Jakarta. 2003.

- Ghozali, Mohammad. *Perbedaan Komitmen Organisasi antara Karyawan yang Dipimpin oleh Pemimpin Transaksional dengan Karyawan yang Dipimpin oleh Pemimpin Transformasional*. Skripsi Universitas Indonesia. Depok. 2008.
- Irina Auruma. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Transaksional & Laissez Faire terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Staf Puskesmas di Kabupaten Bekasi Tahun 2006*. Tesis Universitas Indonesia. Jakarta. 2006.
- Jauhary, Hadziq. *Filosofi Tri Dharma Pada Kepemimpinan Budi Santoso Di Suara Merdeka*. Skripsi Universitas Diponegoro. Semarang. 2010.
- Khoirusmadi, Ahmad Shofian. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening*. Skripsi Universitas Diponegoro. Semarang. 2011.
- Megananda, Dian. *Hubungan Employer Branding dengan Komitmen Afektif Karyawan Tetap Non-Manajerial Pada PT Televisi Transformasi Indonesia*. Skripsi Universitas Indonesia. Depok. 2011.
- Rilyawati, Rita. *Analisa Pengaruh Hubungan Budaya Kerja, Motivasi, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di BNI Kantor Cabang Gambir*. Tesis Universitas Indonesia. Jakarta. 2008.
- Rosanti, Novi. *Pengaruh Employee Engagement (Keterikatan Karyawan) terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non-Manajerial Pada PT Bank KC UI Depok*. Skripsi Universitas Indonesia. Depok. 2011.

III. KARYA ILMIAH

- Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, M. Aslam Khan and Syed Tahir Hijazi. *Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership*. African Journal of Business Management Vol. 5(17), pp 7391-7403, 4 September, 2011.
- Beatrice J. Kalisch, Millie Curley, and Susan Stefanov. *An Intervention to Enhance Nursing Staff Teamwork and Engagement*. JONA The Journal of Nursing Administration Vol. 37 No. 2, pp. 77-84, 2007.

- Edward S. Greenberg, Patricia B. Sikora, Leon Grunberg, and Sarah Moore. *Work Teams and Organizational Commitment: Exploring the Influence of the Team Experience on Employee Attitudes*. Workplace Change Project Working Paper WP-012.
- Jill Hersmen and Vicki Rosser. *Examining Work Engagement and Job Satisfaction of Staff Members in Higher Education*. 2008.
- M. Sandhya Sridevi. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12. 2010.
- Margareth, Meily dan Saragih, Susanti. *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. *Journal Psychology Universitas Kristen Maranatha*: Bandung. 2008.
- Mark A. Eys, Todd Loughheed, Steven R. Bray and Albert V. Carron. *Development of a Cohesion Questionnaire for Youth: The Youth Sport Environment Questionnaire*. Wilfrid Laurier University Scholars Commons @ Laurier: Kinesiology and Physical Education Faculty Publications. 2009.
- McPhie, Neil A. G. dan Rose, Mary M. *The Power of Federal Employee Engagement*. Journal a Report to The President And The Congress of The United States by The U.S. Merit Systems Protection Board. 2008.
- Olukayode Ayooluwa Afilabi, Adekunle Adesina and Chris Aigbedion. *Influence of Team Leadership and Team Commitment on Teamwork and Conscientiousness*. *J Soc Sci*, 21(3): 211-216. 2009.
- Plersol, Bill. *EMPLOYEE ENGAGEMENT AND POWER TO THE EDGE*. *Journal of Performance Improvement*, vol. 46, no. 4. 2007.
- Shelly D. Dione, Francis J. Yammarino, Leanne E. Atwater, and William D. Spangler. *Transformational Leadership and Team Performance*. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 17 No.2, 2004.
- Wellins, Richard, et al. *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*. Journal of Development Dimensions International, Inc., MMV. All rights reserved. 2010.
- Yukl, Gary A, 1998, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, Vol 15, No.2, 251-289.

IV. ARTIKEL

- Bashinsky, Alec. 2004. *Leadership, Culture and Employee Engagement: Do CEOs and Executives Actually Get It?*. People and Talent for Deloitte. Sumber: <http://www.hcamag.com/news/opinion/leadership-culture-and-employee-engagement-do-ceos-and-executives-actually-get-it/110737/> (diunduh pada tanggal 14 April 2012 Pk. 20.11 WIB)
- Hrglobal.2011.*Employee engagement and Satisfaction Models*. Sumber: <http://hrglobal.wordpress.com/dokumen-hr/employee-engagement/> (diunduh pada tanggal 23 April 2012 Pk. 13.16 WIB)
- Navigo. 2010. *Effective Employee Engagement Through Teamwork*. Sumber: http://www.navigo.ca/2010/04/21/using_teams_to_implement_change.php (diunduh pada tanggal 22 Mei 2012 Pk. 16.06 WIB)
- Trimahanani, E. 2011. *Membangun Employee Engagement Melalui Budaya Perusahaan*. Sumber: Vibizmanagement.com (diunduh pada tanggal 16 Mei 2012 Pk. 17.19 WIB)

LAMPIRAN 1**KUESIONER PENELITIAN****PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA****PROGRAM SARJANA PARALEL**

No. Kuesioner:

Yth. Bapak/Ibu

Karyawan Learning Operations Department

Learning Center Group

PT Bank X (Persero) Tbk

Jakarta

Dengan hormat,

Saya Athina Zoraya (0806397370) mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Niaga Program Sarjana Paralel Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Jawaban Anda akan menjadi masukan yang sangat berharga bagi kepentingan penelitian saya ini.

Penelitian ini dilakukan dalam rangka penyusunan skripsi dan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi saya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta”.

Jawaban yang Anda berikan tidak dinilai benar atau salah, tetapi saya sangat mengharapkan kejujuran dan keikhlasan Anda dalam menjawab setiap pertanyaan kuesioner yang disediakan. Demi kepentingan penelitian, peneliti akan menjaga kerahasiaan identitas Anda sebagai responden. Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas partisipasi dan kerja sama Anda dalam mensukseskan penelitian ini.

Hormat Saya,

Athina Zoraya

LEMBARAN KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Umum Pengisian Kuesioner

Kuesioner di bawah ini memuat sejumlah pertanyaan/ Pernyataan. Berilah tanda silang (X) atau (√) pada jawaban yang Anda pilih. Tidak ada jawaban benar atau salah. Anda cukup menjawab langsung sesuai dengan apa yang muncul pertama kali dalam pikiran Anda.

I. Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin

() Pria

() Wanita

2. Berapa usia Anda saat ini?

() < 25 tahun

() 25 – 30 tahun

() 31 – 35 tahun

() > 35 tahun

3. Pendidikan terakhir (Lulusan)

() SMA

() Diploma

() S1

() S2

() S3

4. Status perkawinan

() Belum Menikah

() Menikah

5. Lama menjadi karyawan Learning Center Group PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Jakarta

() < 2 tahun

() 2 – 4 tahun

() 5 – 7 tahun

() > 7 tahun

II. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kekohesifan Kelompok terhadap Keterikatan Karyawan Learning Center Group PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Jakarta

Penjelasan cara pengisian:

- Jawab pernyataan berikut berdasarkan persepsi/penilaian Anda atas kondisi stres kerja yang mungkin Anda alami dalam menjalankan pekerjaan.
- Beri tanda (√) atau (X) pada pilihan jawaban yang Anda pilih.
- Keterangan pilihan jawaban untuk pertanyaan **Keterikatan Karyawan**:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral/Biasa saja

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

A. Keterikatan Karyawan

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Dalam berbagai kesempatan, saya akan merekomendasikan produk yang perusahaan sediakan kepada para karyawan.					
2.	Dalam berbagai kesempatan, saya akan					

	merekomendasikan layanan yang perusahaan sediakan kepada para karyawan.					
3.	Saya selalu berbicara positif tentang perusahaan kepada nasabah maupun sesama karyawan .					
4.	Saya merasa bangga untuk mengatakan pada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini.					
5.	Saya akan membela perusahaan jika ada pendapat-pendapat negatif tentang perusahaan.					
6.	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang paling baik untuk bekerja.					
7.	Saya memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang dapat saya lakukan untuk membantu perusahaan menjadi lebih sukses.					
8.	Saya bersedia memberikan kontribusi kepada perusahaan lebih dari yang perusahaan harapkan kepada saya.					
9.	Saya bersedia membantu nasabah lain walau berada diluar kantor.					
10.	Saya bersedia membantu sesama karyawan yang sedang kesulitan.					
11.	Saya mempunyai kesempatan untuk memberikan segala potensi terbaik saya untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan.					
12.	Saya bersedia ikut serta dalam aktifitas yang diadakan oleh perusahaan ini.					
13.	Saya bersedia ikut serta dalam kegiatan sosial yang diadakan oleh perusahaan ini.					

14.	Saya memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam 6 bulan terakhir.				
15.	Saya akan pindah ke perusahaan lain jika perusahaan itu menawarkan saya karir yang lebih baik dibanding perusahaan saya sekarang.				
16.	Saya akan pindah ke perusahaan lain jika perusahaan itu menawarkan saya gaji yang lebih baik dibanding perusahaan saya sekarang.				
17.	Saya merasakan keadaan kantor yang nyaman sehingga dapat mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan.				
18.	Kerjasama yang baik antar karyawan sudah terjalin di perusahaan ini.				
19.	Saya percaya kepada manajer bahwa mereka dapat menelaraskan kepentingan karyawan dengan perusahaan.				
20.	Saya telah menerima pengakuan (pujian) dari atasan saya atas pekerjaan yang telah saya lakukan dengan baik.				
21.	Saya merasa yakin bahwa perusahaan ini sedang berusaha untuk mencapai keberhasilannya di masa depan.				

B. Kepemimpinan Transformasional

Silakan anda tunjukkan gaya kepemimpinan transformasional atasan anda (Bapak Ahmad Raja) terhadap pekerjaan saat ini melalui pernyataan berikut, dengan memberi tanda (√) atau (X) pada salah satu kotak sesuai dengan pilihan Anda. Kata 'Saya' ditujukan untuk Bapak Ahmad Raja.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral/Biasa saja

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya membuat rekan-rekan yang lain merasa nyaman berada disekitar saya.					
2.	Saya mengungkapkan dengan kata-kata sederhana apa yang kita harus lakukan.					
3.	Saya memungkinkan orang lain untuk berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.					
4.	Saya membantu yang lain (pengikut, klien, anggota kelompok) untuk mengembangkan diri mereka.					
5.	Pengikut, klien, anggota kelompok saya memiliki kepercayaan yang penuh kepada saya.					
6.	Saya memberikan gambaran menarik tentang apa yang dapat saya dan tim saya lakukan.					
7.	Saya memberikan cara-cara baru kepada pengikut, klien, anggota kelompok saya untuk melihat hal-hal membingungkan.					
8.	Saya membiarkan pengikut, klien, anggota kelompok saya tahu bagaimana saya berpikir tentang cara kerja mereka.					
9.	Pengikut, klien, anggota kelompok saya bangga dapat berinteraksi dengan saya.					
10.	Pengikut, klien, anggota kelompok saya					

	bangga dapat bekerjasama dengan saya.					
11.	Saya membantu pengikut, klien, anggota kelompok saya untuk mengetahui tujuan dari pekerjaan mereka.					
12.	Saya membiarkan pengikut, klien, anggota kelompok saya untuk memikirkan kembali ide-ide mereka yang belum pernah dipertanyakan sebelumnya.					
13.	Saya memberikan perhatian pribadi (<i>personal attention</i>) bagi mereka yang merasa tertolak.					

C. Kekohesifan Kelompok

Silakan anda tunjukkan gaya kekohesifan kelompok anda terhadap pekerjaan saat ini melalui pernyataan berikut, dengan memberi tanda (√) atau (X) pada salah satu kotak sesuai dengan pilihan Anda.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral/Biasa saja

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Kami semua memiliki komitmen yang sama untuk mencapai tujuan tim kami.					
2.	Saya mengajak rekan-rekan tim saya untuk melakukan banyak hal dengan saya.					
3.	Sebagai sebuah tim, kita semua dipandang sama dalam arti tidak ada perbedaan dalam					

	jabatan.					
4.	Beberapa dari seluruh jumlah sahabat saya berada dalam tim ini.					
5.	Saya menyukai cara tim ini dalam bekerjasama.					
6.	Saya tidak bergaul dengan anggota tim saya.					
7.	Kami bepergian bersama dengan rekan-rekan tim kami kapanpun bila ada kesempatan.					
8.	Sebagai tim, kami solid.					
9.	Saya sering menghubungi rekan-rekan tim saya (via telepon, sms, internet).					
10.	Tim ini memberikan kesempatan yang cukup untuk meningkatkan kinerja saya.					
11.	Saya menghabiskan waktu bersama rekan-rekan tim saya.					
12.	Tim kami tidak bekerjasama dengan baik.					
13.	Saya tetap menjaga komunikasi dengan rekan-rekan tim saya setelah proyek kami selesai.					
14.	Saya senang dengan semangat tim saya untuk sukses.					
15.	Kami tetap akrab walau diluar pekerjaan.					
16.	Pendekatan saya untuk bermain sama dengan rekan-rekan tim saya.					
17.	Kami sering menjalin komunikasi (via telepon, sms, internet).					
18.	Kami menyukai cara kami bekerjasama dalam tim.					

(Silahkan periksa kembali kuesioner ini, pastikan semua pertanyaan telah terjawab. Terima kasih atas kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini)

LAMPIRAN 2

STATISTIK DESKRIPTIF PENELITIAN

Frequency Table Keterikatan Karyawan

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean
Dalam berbagai kesempatan, saya akan merekomendasikan produk yang perusahaan sediakan kepada para karyawan.	36	3.81
Dalam berbagai kesempatan, saya akan merekomendasikan layanan yang perusahaan sediakan kepada para karyawan.	36	3.78
Saya selalu berbicara positif tentang perusahaan kepada nasabah maupun sesama karyawan.	36	4.00
Saya merasa bangga untuk mengatakan pada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini.	36	3.97
Saya akan membela perusahaan jika ada pendapat-pendapat negatif tentang perusahaan.	36	3.75
Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang paling baik untuk bekerja.	36	3.61
Saya memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang dapat saya lakukan untuk membantu perusahaan menjadi lebih sukses.	36	3.94
Saya bersedia memberikan kontribusi kepada perusahaan lebih dari yang perusahaan harapkan kepada saya.	36	4.03
Saya bersedia membantu nasabah lain walau berada diluar kantor.	36	4.03
Saya bersedia membantu sesama karyawan yang sedang kesulitan.	36	4.14
Saya mempunyai kesempatan untuk memberikan segala potensi terbaik saya untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan.	36	4.06
Saya bersedia ikut serta dalam aktifitas yang diadakan oleh perusahaan ini.	36	4.08

Saya bersedia ikut serta dalam kegiatan sosial yang diadakan oleh perusahaan ini.	36	4.08
Saya merasakan keadaan kantor yang nyaman sehingga dapat mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	36	4.11
Kerjasama yang baik antar karyawan sudah terjalin di perusahaan ini.	36	4.14
Saya telah menerima pengakuan (pujian) dari atasan saya atas pekerjaan yang telah saya lakukan dengan baik.	36	3.58
Saya merasa yakin bahwa perusahaan ini sedang berusaha untuk mencapai keberhasilannya di masa depan.	36	4.11
Valid N (listwise)	36	

Frequency Table Kepemimpinan Transformasional

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean
Saya membuat rekan-rekan yang lain merasa nyaman berada disekitar saya.	36	4.06
Saya mengungkapkan dengan kata-kata sederhana apa yang kita harus lakukan.	36	4.17
Saya memungkinkan orang lain untuk berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.	36	4.31
Saya membantu yang lain (pengikut, klien, anggota kelompok) untuk mengembangkan diri mereka.	36	4.28
Pengikut, klien, anggota kelompok saya memiliki kepercayaan yang penuh kepada saya.	36	4.33
Saya memberikan gambaran menarik tentang apa yang dapat saya dan tim saya lakukan.	36	4.44
Pengikut, klien, anggota kelompok saya bangga dapat berinteraksi dengan saya.	36	4.44
Pengikut, klien, anggota kelompok saya bangga dapat bekerjasama dengan saya.	36	4.53
Saya membantu pengikut, klien, anggota kelompok saya untuk mengetahui tujuan dari pekerjaan mereka.	36	4.19

Saya membiarkan pengikut, klien, anggota kelompok saya untuk memikirkan kembali ide-ide mereka yang belum pernah dipertanyakan sebelumnya.	36	4.31
Saya memberikan perhatian pribadi (personal attention) bagi mereka yang merasa tertolak.	36	4.39
Valid N (listwise)	36	

Frequency Table Kekoehesifan Kelompok

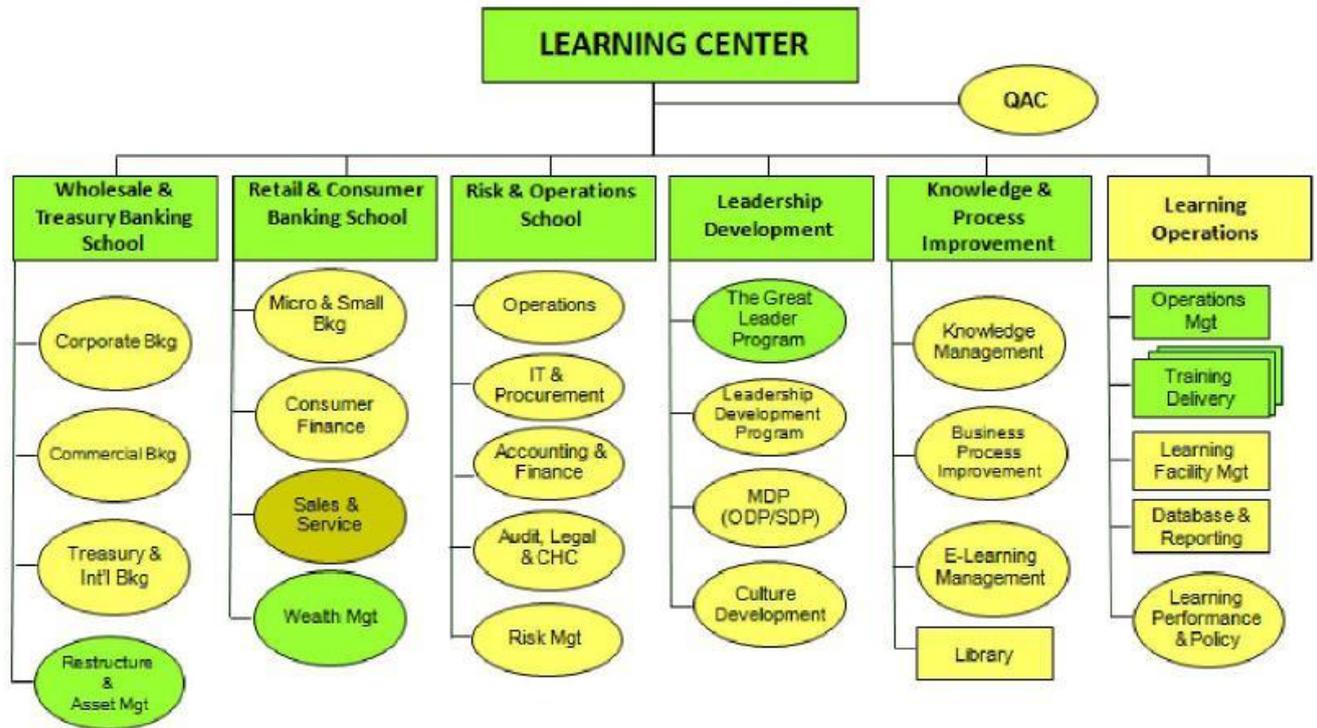
Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean
Kami semua memiliki komitmen yang sama untuk mencapai tujuan tim kami.	36	3.97
Saya mengajak rekan-rekan tim saya untuk melakukan banyak hal dengan saya.	36	3.81
Sebagai sebuah tim, kita semua dipandang sama dalam arti tidak ada perbedaan dalam jabatan.	36	3.75
Beberapa dari seluruh jumlah sahabat saya berada dalam tim ini.	36	3.97
Saya menyukai cara tim ini dalam bekerjasama.	36	4.11
Kami bepergian bersama dengan rekan-rekan tim kami kapanpun bila ada kesempatan.	36	3.81
Sebagai tim, kami solid.	36	4.03
Saya sering menghubungi rekan- rekan tim saya (via telepon, sms, internet).	36	4.08
Tim ini memberikan kesempatan yang cukup untuk meningkatkan kinerja saya.	36	4.06
Saya menghabiskan waktu bersama rekan-rekan tim saya.	36	3.83
Saya tetap menjaga komunikasi dengan rekan-rekan tim saya setelah proyek kami selesai.	36	4.03
Saya senang dengan semangat tim saya untuk sukses.	36	4.00
Kami tetap akrab walau diluar pekerjaan.	36	3.83

Kami sering menjalin komunikasi (via telepon, sms, internet).	36	3.92
Kami menyukai cara kami bekerjasama dalam tim.	36	3.86
Valid N (listwise)	36	

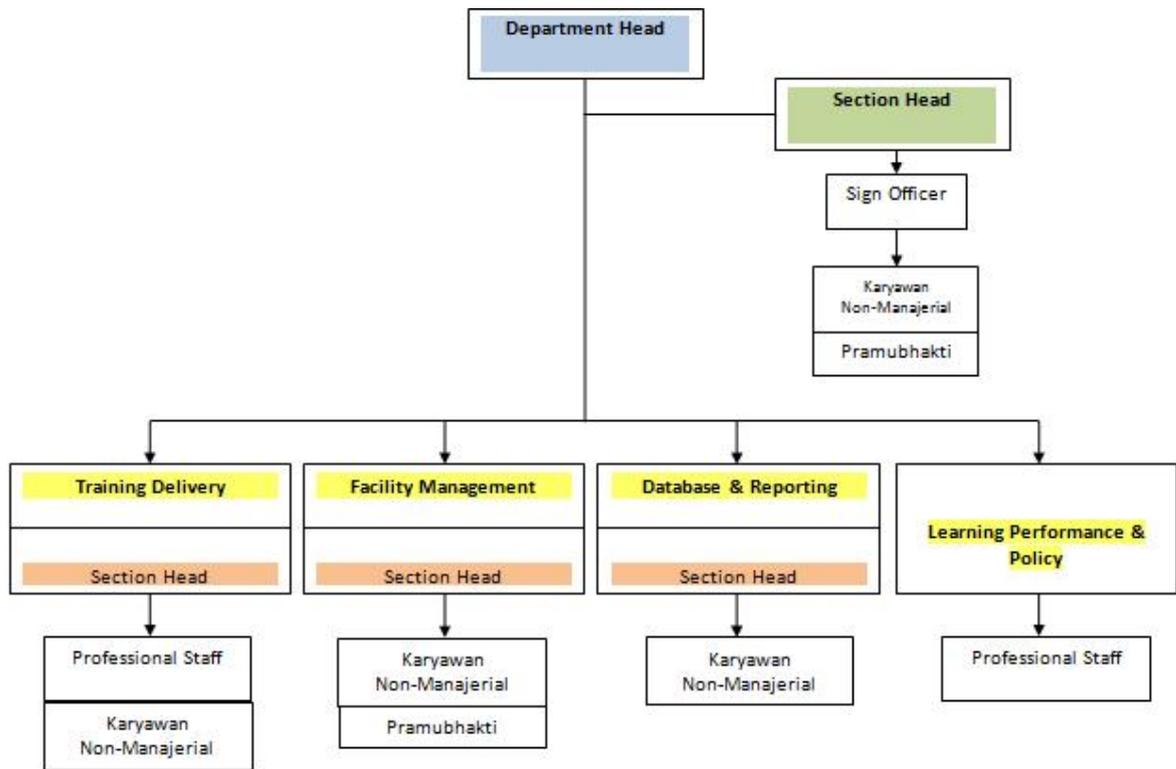
LAMPIRAN 3



Sumber: Katalog Training PT Bank X (Persero) Tbk 2008

Gambar Struktur Organisasi Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk 2008

LAMPIRAN 4



Sumber: Data Pegawai LCG PT Bank X (Persero) Tbk. Revisi April 2012

Gambar Struktur Organisasi Learning Operations Department

LAMPIRAN 5

Ragam Pelatihan yang Dikelola Tiap Departemen Learning Center Group PT Bank X (Persero) Tbk

Credit and Risk Management Department	Retail and Consumer Banking	Management and Leadership Department	Culture and Business Excellence Department
<i>Corporate Valuation</i>	<i>Managing Retail Bank Sales Team (MRBST)</i>	<i>Personal Leadership</i>	<i>Living Our Values to Create Our Brand Experience</i>
Persiapan Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1, 2, 3	<i>Selling Retail Bank Services (SRBS)</i>	<i>Leadership Course – First Line Manager Level</i>	<i>Productivity and Efficiency Improvement</i>
<i>Elementary Credit</i>	<i>Strategies for Excellent Customer Service (SECS)</i>	<i>Leadership Course – Middle Manager Level</i>	<i>Business Process Reengineering</i>
<i>Intermediate Credit</i>	<i>Service With Impact (SWI)</i>	<i>Leadership Course – Senior Manager Level</i>	<i>Six Sigma Yellow Belt</i>
<i>Intrapreneurship for Bank Mandiri</i>	<i>The Importance of Customer Retention (TICR)</i>	<i>Adapting to Change</i>	<i>Six Sigma Green Belt</i>
Perkebunan dan Pengolahan Kelapa Sawit	Wakil Penjual Efek Reksa Dana (WAPERD)	<i>Stress Management</i>	<i>Human Performance Improvements (Basic)</i>
Analisa Laporan Keuangan untuk Kredit Komersial Level 1 (<i>Financial Statements Analysis for Commercial Loan Level 1</i>)	Jasa Valuta Asing	<i>Negotiation Skills</i>	<i>Praktisi Human Performance Improvement (Project Base)</i>

Analisa Laporan Keuangan untuk Kredit Komersial Level 2 (<i>Financial Statements Analysis for Commercial Loan Level 2</i>)	Perencanaan Keuangan, Pensiun, dan Asuransi	<i>Negotiation Skills</i>	<i>Knowledge Management Awareness</i>
<i>Competency Credit for Small Business (CCSB)</i>	Bank Garansi (BG)	<i>Professional Thinking</i>	<i>Writing Skill</i>
<i>Capability, Integrity and Excellent Program for Micro Business (CIEPMB)</i>	<i>Basic Trade Services</i>	<i>Coaching for Performance</i>	<i>Creative and Innovative Thinking</i>
Training Pembekalan Pengetahuan Kredit Mikro untuk Mikro Kredit Sales (MKS) dan Mikro Kredit Analis (MKA)	<i>Trade Finance (TF)</i>	<i>Coaching for Performance</i>	Pembekalan Purnabhakti
Analisa Kredit <i>Consumer Loan</i>	<i>Marketing Analysis, Strategic Marketing and Product Development (MASMPD)</i>	<i>Effective Decision Making</i>	<i>Event Forum dan Sharing</i>
Analisa Kredit <i>Consumer Cards</i>	Pengenalan Produk Transaksi <i>Treasury (PPTT)</i>	<i>Maximizing Profit</i>	

	Perpajakan	<i>Selling Ideas</i>	
	<i>Fraud Auditing</i>	<i>Managing People</i>	
	<i>Fraud Auditing Lanjutan</i>	<i>Effective Person and Team Player</i>	
	<i>Selling Commercial and Corporate Bank Services (SCCBS)</i>		
	<i>Microsoft Access</i>		
	Dasar-dasar Pemeriksaan		
	<i>Basic Accounting</i>		
	<i>Training Design and Delivery</i>		
	<i>Work Simplification and Office Management</i>		

Sumber: Katalog Training PT Bank X (Persero) Tbk 2008

LAMPIRAN 6**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Athina Zoraya

Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 21 Desember 1989

Alamat : Jl. Pisok VII EB 12 No.2 Bintaro Jaya V
Tangerang 15223

Nomor Telepon : 081314 989 656

Email : athina.zoraya@yahoo.com

Nama Orang Tua :

Ayah : Ir. Triyogo irianto

Ibu : Tutwuri Handayani

Riwayat Pendidikan Formal:

Sekolah/Universitas	Tahun
TK Kicau, Tangerang	1994-1996
SD Pembangunan Jaya, Tangerang	1996-2002
SMP Pembangunan Jaya, Tangerang	2002-2005
SMA Plus Pembangunan Jaya, Tangerang	2005-2008
Universitas Indonesia, FISIP UI, Ilmu Administrasi Niaga	2008-2012