

**PENGARUH KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KETERIKATAN PEGAWAI DAN KINERJA PEGAWAI
(STUDI PADA BANK LAMPUNG)**

**OLEH:
MUSTOPA ENDI SAPUTRA HASIBUAN
NPM : 1421011058**



**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2018**

**PENGARUH KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
KETERIKATAN PEGAWAI DAN KINERJA PEGAWAI
(STUDI DI BANK LAMPUNG)**

MUSTOPA ENDI S. HASIBUAN
[Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung]

Abstrak

Pemimpin berperan penting terhadap keberlangsungan perusahaan, karenanya pemimpin sangat berpengaruh dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin yang efektif akan berusaha menciptakan dan menjaga semangat, dedikasi dan kenyamanan pegawai dalam bekerja, sehingga mendorong kinerja pegawainya semakin tinggi. Rendahnya daya saing Bank Pembangunan Daerah diduga dipengaruhi oleh faktor *leadership* yang masih lemah. Karena itu penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai dan kinerja pegawai di Bank Lampung.

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory*, unit analisis terhadap 188 pegawai Bank Lampung diseluruh cabang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengumpulkan sumber data primer maupun sekunder yaitu dengan menyebarkan kuesioner, melakukan wawancara, mengumpulkan artikel terkait dan sumber publikasi perusahaan. Model pengujian hubungan variabel laten menggunakan analisis jalur dan SPSS.

Hasil uji analisis menunjukkan bahwa kinerja kepemimpinan di Bank Lampung berada pada kategori kurang efektif, demikian halnya dengan keterikatan pegawai dan kinerja pegawai keduanya berada pada kategori kurang baik.

Walaupun berada dalam kategori yang kurang baik, masih terdapat dimensi dan indikator dengan perspektif positif yang cukup dominan yang dapat dijadikan modal Bank Lampung untuk melakukan perbaikan dan pengembangan keahlian kepemimpinan, keterikatan pegawai dan kinerja pegawai di masa yang akan datang yaitu ; (1) dimensi *developer* untuk keefektifan kepemimpinan dan (2) indikator penyelesaian tugas tepat waktu, indikator kemampuan bekerjasama serta indikator mendahulukan kepentingan tugas dibandingkan kepentingan lain untuk kinerja pegawai.

Hasil uji statistik menunjukkan keefektifan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, keefektifan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai dan keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Keterikatan Pegawai, Kinerja Pegawai.*

Judul Tesis : **PENGARUH KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN
KETERIKATAN PEGAWAI
(STUDI DI BANK LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa : *Mustopa Endi Saputra Hasibuan*

NPM : 1421011058

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen Program Pasca Sarjana
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

MENYETUJUI
Komisi Pembimbing

Pembimbing I,

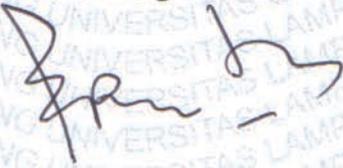
Pembimbing II,


Dr. Mahrinasari, S.E., M.Sc.
NIP 19661027 199003 2 002


Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19650307 199103 1 001

Magister Manajemen Program Pasca Sarjana
Fakultas Ekonomi Bisnis Univesitas Lampung

Ketua Program Studi


Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

1.1 Ketua Komisi Penguji : **Dr. Mahrinasari, S.E., M.Sc.** 
(Pembimbing I)

1.2 Anggota Komisi Penguji : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A**
(Pembimbing II)

1.3 Anggota Komisi Penguji : **Dr. RIBHAN, S.E., M.Si.**
(Penguji I)

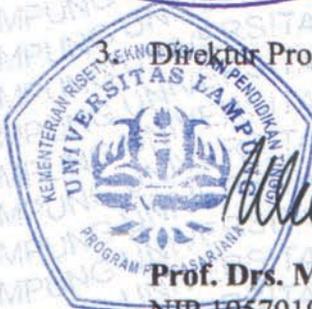
1.4 Anggota Komisi Penguji : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**
(Penguji II)

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP19610904 198703 1 011

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.
NIP 19570101 198403 1 020

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : 17 Mei 2018

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul “ **PENGARUH KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEETRIKATAN PEGAWAI**” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya peneliti lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam lingkungan akademik (plagiatisme).
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini apabila di kemudian hari ternyata ditemukan ketidakbenaran atas pernyataan ini, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya dan saya bersedia dituntut sesuai proses hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 17 Mei 2018

Yang Membuat Pernyataan



Mustopa Endi Saputra Hasibuan
NPM. 1421011058

RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Kabupaten Purworejo Jawa Tengah pada tanggal 24 Oktober 1968, anak pertama dari pasangan Muhammad Brown Hasibuan dan Endang Wahyuni.

Pendidikan Sekolah Dasar diselesaikan pada tahun 1980 di SD Negeri No.28 Tanjung Agung Bandar Lampung, dilanjutkan dengan menyelesaikan pendidikan di SMP Negeri IV Tanjung Agung Bandar Lampung pada tahun 1983 dan selanjutnya di SMA Negeri Kutoarjo Kabupaten Purworejo Jawa Tengah pada tahun 1986. Gelar kesarjanaan diperoleh di Fakultas Hukum Universitas Lampung pada tahun 1992 .

Pengalaman Kerja sebagian besar dihabiskan di lembaga perbankan mulai dari menjadi Staf Muda di Bank Pembangunan Daerah Lampung pada tahun 1993, Wakil Pimpinan Bidang Risk Management di Bank Nusa Internasional pada Tahun 1999, Kepala Cabang Bukit Tinggi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk pada tahun 2012 dan selanjutnya di PT. Bank Pembangunan Daerah Lampung sampai dengan Januari 2018 sebagai Direktur Operasional.

Sejak 2018 sampai dengan saat ini berprofesi sebagai wiraswasta selaku pemilik dan pemegang saham utama PT. Indonesia Digital Services yang bergerak di bidang Jasa Teknologi Informasi dan Digital serta PT. Indonesia Trading and Industries yang bergerak di bidang perdagangan dan jasa konstruksi.

MOTTO

“Menjadi Bodoh Tidaklah Terlalu Memalukan Dibandingkan
Menjadi Orang yang Tidak Mau Belajar”

(Benjamin Franklin)

Kupersembahkan Tesis ini Kepada ;

Ibunda Endang Wahyuni dan Ayahanda Muhammad Brown Hasibuan yang tiada henti mendoakan putranya sukses di dunia maupun akhirat.

Istri tercinta Ardi Riyani, S.Si yang selalu memberikan dukungan untuk menyelesaikan tesis ini, siang dan malam berdoa agar diriku dimudahkan dalam segala urusan.

Anak-anak tercinta , **Farra Jihan Hasibuan, Rayhan Rizkie Aryandi Hasibuan, Aleefa Haniyya Aryandi Hasibuan** yang selalu membuat bangga diriku dan senantiasa menjadi api motivasi untuk segera menyelesaikan tesis ini.

Almamater tercinta, **Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung** dan seluruh jajarannya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah Nya Alhamdulillah tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis dengan judul “PENGARUH KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KETERIKATAN PEGAWAI (STUDI DI BANK LAMPUNG) merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa selesainya tesis ini bukan semata-mata karena ikhtiar dan kemampuan dari peneliti sendiri namun tak lepas dari bantuan, bimbingan, dorongan dan motivasi berbagai pihak sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karenanya pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati perkenankanlah peneliti menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada ;

1. Prof .Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si, Ketua Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Dr. Mahrinasari, S.E., M.Sc selaku Pembimbing Utama atas kesediannya yang selalu memberikan bimbingan dan motivasi kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini dari awal penyusunan sampai dengan selesai.

4. Dr. Ayi Ahadiyat, S.E., M.B.A selaku Pembimbing II yang juga banyak memberikan bimbingan dan saran perbaikan penyusunan tesis ini.
5. Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku Penguji I yang bersedia memberikan motivasi, masukan dan saran untuk perbaikan tesis ini.
6. Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si selaku Penguji II yang juga bersedia memberikan masukan, saran dan perbaikan tesis ini.
7. Seluruh dosen pengajar di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Lampung yang tidak henti-hentinya mencurahkan ilmu pengetahuan kepada peneliti selama mengikuti perkuliahan.
8. Mbak Wanti, staf Administrasi di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Lampung yang selalu dengan ringan tangan membantu proses administrasi selama masa perkuliahan.
9. Seluruh staf di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Lampung.
10. Seluruh sahabat-sahabatku seperjuangan sesama mahasiswa angkatan tahun 2014 Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Lampung yang membuat suasana kuliah menjadi tempat diskusi yang sangat menyenangkan.
11. Semua pihak yang ikut membantu baik langsung maupun tidak langsung dalam rangka penyelesaian tesis ini

Akhir kata, seperti pepatah “ bagaikan gading yang tak retak” , tidak ada sesuatu yang sempurna, peneliti menyadari tesis ini sungguh jauh dari kesempurnaan, oleh karenanya peneliti dengan segala kerendahan hati selalu

mengharapkan saran dan masukan untuk perbaikan di masa yang akan datang serta agar dapat memberikan manfaat yang lebih baik bagi semua pihak.

Bandar Lampung, 25 Mei 2018

Mustopa Endi Saputra Hasibuan.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GRAFIK

DAFTAR GAMBAR

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan	14
1.3. Tujuan Penelitian	14
1.4. Kegunaan Penelitian	15
BAB II LANDASAN DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	16
2.1. Landasan Teori	16
2.1.1. Keefektifan Kepemimpinan	16
2.1.2. Keterikatan Pegawai	26
2.1.3. Kinerja Pegawai	33
2.2. Pengembangan Hipotesis	39
2.2.1. Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan terhadap Keterikatan Pegawai	39
2.2.2. Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	31
2.2.3. Pengaruh Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	42
2.3. Usul Mode Penelitian	43
BAB III METODE PENELITIAN	45
3.1. Metode Penelitian yang Digunakan	45
3.2. Metode Pengumpulan Data	45
3.2.1. Jenis dan Sumber Data	45
3.2.2. Teknik Pengumpulan Data	46
3.2.3. Cara Penentuan Data	49
3.3. Operasionalisasi Variabel	51
3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas	55

3.4.1. Uji Validitas	55
3.4.2. Uji Reliabilitas	56
3.5. Metode Analisis Data	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	62
4.1. Karakteristik Responden	62
4.2. Analisa Data	66
4.3. Pengujian Hipotesis	120
BAB V SIMPULAN DAN SARAN SERTA BATASAN PENELITIAN	126
5.1. Simpulan	126
5.2. Saran	128
5.3. Batasan Penelitian.....	130
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
LAMPIRAN 1 Kuesioner	
LAMPIRAN 2 Tabulasi Data	
LAMPIRAN 3 Hasil Uji SPSS	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Perkembangan Usaha dan Pangsa Pasar BPD..... 6
Tabel 1.2	Kategori Aset BPDSI..... 7
Tabel 1.3.	Rating Kinerja Bank Pembangunan Daerah Tahun 2015 7
Tabel 1.4.	Posisi Bank Lampung di Perbankan Lampung..... 8
Tabel 1.5.	Perkembangan Usaha Bank Lampung..... 9
Tabel 1.6.	Perkembangan Kredit Bank Lampung dibandingkan Kompetitor..... 9
Tabel 1.7	Realisasi Bisnis VS Rencana Kerja Bank Lampung tahun 2016..... 10
Tabel 1.8.	Rating Kinerja Tingkat Layanan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Tahun 2015..... 11
Tabel 2.1.	Definisi Kepemimpinan..... 17
Tabel 2.2.	Elemen Untuk Mengukur Efektifitas Kepemimpinan..... 25
Tabel 2.3.	Konsep-konsep Keterikatan Pegawai..... 26
Tabel 3.1	Proporsi Pembagian Sampel Berdasarkan Tingkatan / Level 51
Tabel 3.2.	Tabel Operasional Variabel..... 52
Tabel 4.1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 63
Tabel 4.2.	Responden Berdasarkan Usia..... 64

Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	64
Tabel 4.4.	Responden Berdasarkan Jenjang Masa Kerja.....	65
Tabel 4.5.	Responden berdasarkan Jabatan.....	66
Tabel 4.6.	Hasil Pengujian Uji Validitas.....	67
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Uji Realibilitas.....	69
Tabel 4.8.	Hasil Tabulasi Keefektifan Kepemimpinan.....	71
Tabel 4.9.	Hasil Tabulasi Keterikatan Pegawai.....	89
Tabel 4.10	Hasil Tabulasi Kinerja Pegawai.....	102
Tabel 4.11	Hasil Regresi Sederhana Hipotesis 1.....	121
Tabel 4.12	Hasil Regresi Sederhana Hipotesis 2.....	123
Tabel 4.13	Hasil Regresi Sederhana Hipotesis 3.....	124

DAFTAR GRAFIK

Grafik	Halaman
Grafik 4.1 Rekap Keefektifan Kepemimpinan.....	84
Grafik 4.2. Rekapitulasi Perspektif Positif dan Negatif Keefektifan Kepemimpinan.....	85
Grafik 4.3. Rekap Keterikatan Pegawai.....	99
Grafik 4.4. Rekap Perspektif Positif dan Negatif Indikator Keterikatan Pegawai.....	100
Grafik 4.5. Rekapitulasi Kinerja Pegawai.....	115
Grafik 4.6. Rekapitulasi Perspektif Positif Indikator Kinerja Pegawai..	117
Grafik 4.7. Rekapitulasi Perspektif Negatif Indikator Kinerja Pegawai.....	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keefektifan Kepemimpinan.....	18
Gambar 2.2. Usul Model Penelitian.....	44
Gambar 4.1 Model Hasil Penelitian Kefektifan Kepemimpinan, Keterikatan Pegawai dan Kinerja Pegawai.....	125

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berlakunya pasar bebas Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) di akhir tahun 2015 lalu dan adanya integrasi pasar keuangan ASEAN menjadikan semakin ketatnya persaingan bisnis bukan hanya bagi perusahaan manufaktur tetapi juga bagi perusahaan jasa. Persaingan bisnis yang semakin ketat ini mengharuskan perusahaan untuk mengoptimalkan seluruh sumber daya perusahaan dalam rangka menjaga kelangsungan usahanya antara lain dengan cara mempertahankan aset yang dimilikinya baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Salah satu aset terpenting perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM) karena merupakan aset penggerak utama suatu perusahaan yang tak dapat tergantikan oleh instrumen lain.

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam persaingan usaha baik jangka pendek maupun jangka panjang antara lain adalah untuk menciptakan nilai tambah (*value advantage*) bagi suatu perusahaan dibandingkan dengan kompetitornya. Nilai tambah akan dicapai apabila pemimpin perusahaan dapat mengelola perusahaan secara efektif sehingga menciptakan nilai tambah yang optimal bagi perusahaan. Pemimpin mempunyai peranan sentral dalam keberlangsungan perusahaan karena pemimpin adalah pemberi pengaruh untuk mencapai tujuan perusahaan, memberi motivasi untuk efektivitas dan kesuksesan

perusahaan (House *et al* 1999 dalam Yukl 2010) serta *role model* bagi bawahannya, oleh karena itu kepemimpinan yang efektif dapat memudahkan perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Pemimpin yang efektif akan berusaha mendorong para pengikutnya mencapai kinerja yang semakin tinggi. Pemimpin sebagai pencetus, perencana, pengorganisasi, penggerak dan pengendali seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Selain pemimpin, sumber daya manusia lainnya dalam perusahaan adalah bawahan (pegawai). Pegawai merupakan orang yang menyokong dan membantu pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan (pegawai), berlangsung proses dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar bekerja sesuai dengan standar yang diharapkannya. Interaksi inilah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam suatu perusahaan. Seorang pemimpin hendaknya mampu memilih pola kepemimpinan yang dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari perusahaan. Peranan pemimpin sebagai *role model* bagi para bawahannya akan sangat penting manfaatnya untuk menciptakan dan menjaga kesemangatan, dedikasi dan keasyikan pegawai dalam bekerja. Hal ini dirasakan sangat penting karena menunjukkan bahwa keterikatan pegawai (*employee engagement*) di perusahaan tersebut tinggi.

Keterikatan adalah sebuah perasaan positif dan memotivasi kinerja yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi (Admasachew dan Dawson, 2009). Semangat mengacu pada energi yang kuat dan ketahanan mental saat bekerja. Dedikasi mengacu pada rasa kebermaknaan, antusiasme, inspirasi,

kebanggaan terhadap organisasi, dan tertantang oleh pekerjaan yang dilakukan. Absorpsi ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan merasa senang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, sehingga merasa bahwa waktu berlalu cepat dan terkadang memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan (Schaufeli *et al*, 2002).

Keterikatan pegawai merupakan suatu konsep pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang diharapkan mampu membuat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Baumruk (2006) keterikatan memiliki makna bahwa pegawai tidak hanya sekedar bekerja dan melakukan rutinitas sehari-hari, melainkan merasa bangga dan senang di lingkungan tempat bekerja. Keterikatan pegawai yang tinggi tentu akan berdampak terhadap kinerja pegawai secara khusus dan kinerja organisasi secara luas. Pengaruh keterikatan pegawai dengan kinerja pegawai antara lain ditunjukkan dengan semakin tingginya tingkat *engagement* pegawai yang pada gilirannya akan meningkatkan produktifitas pegawai. Keterikatan pegawai juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Baumruk, 2006), hal ini karena pada dasarnya kinerja perusahaan terbentuk dari kinerja individual pegawainya.

Keterikatan pegawai tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berdampak pada kinerja perusahaan baik kinerja keuangan maupun kinerja bukan keuangan. Pegawai yang memiliki keterikatan rendah ditandai dengan rendahnya komitmen, meningkatkan ketidakhadiran, kurang memiliki orientasi pelanggan, kurang produktifitas dan mengurangi margin operasi dan margin laba bersih. Hal sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Baumruk (2006) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki keterikatan pegawai

sebesar 60 persen (atau lebih) menghasilkan *total returns to shareholders* (TSR) lebih dari 20 persen dalam 5(lima) tahun. Sebaliknya perusahaan yang memiliki keterikatan pegawai hanya 40 -60 persen, menghasilkan *returns to shareholders* (TSR) sekitar 6 (enam) persen. Perusahaan dengan tingkat keterikatan yang lebih tinggi juga cenderung mengurangi tingkat *turnnover* pegawai yang lebih rendah.

Keterikatan yang tinggi mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Pegawai yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, menerima tantangan dan merasa bahwa pekerjaannya memberi makna dalam dirinya. Pengalaman-pengalaman ini akhirnya memberikan pengaruh signifikan bagi kinerja karyawan. Pengalaman-pengalaman ini juga yang menghantarkan dampak positif keterikatan karyawan di level organisasi, yaitu pertumbuhan dan produktivitas perusahaan.

Salah satu tantangan perusahaan adalah bagaimana pemimpin sebagai pengaruh dan *role model* bagi pegawainya diharapkan bertanggung jawab, konsekuen dan konsisten bersama seluruh bawahannya (pegawai) mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk tujuan perusahaan. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus selalu dapat memelihara semangat, kesadaran dan kesungguhan dari pegawainya untuk terus menunjukkan kinerja yang optimal. Dengan kata lain, tanggung jawab pimpinan adalah bagaimana menciptakan dan menjaga *vigor*, *dedication* dan *absorption* pegawai.

Sektor perbankan dengan kompleksitas bisnis yang tinggi dan regulasi yang ketat juga membutuhkan seorang pemimpin yang efektif dalam mengelola suatu bank. Sesuai regulasinya, pemimpin tertinggi dalam perusahaan yang bergerak di sektor perbankan direpresentasikan oleh Dewan Direksi (*Board Of Director*). Selanjutnya di bawah Dewan Direksi dibentuk unit-unit kerja struktural sesuai dengan struktur organisasinya. Masing-masing unit mempunyai pemimpin-pemimpin unit sesuai level jabatan serta tugas dan tanggungjawabnya untuk mengelola operasional bank. Berbeda dengan perusahaan pada umumnya, selain diangkat oleh pemilik saham mayoritas, seorang direksi Bank harus mendapatkan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui mekanisme *Fit and Proper Test* sebelum menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Direksi.

PT Bank Lampung adalah salah satu Bank Pembangunan Daerah (BPD) di Indonesia, dimana pemegang sahamnya terdiri atas Pemerintah Provinsi Lampung dan Pemerintah Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung. Sejak berdiri pada tahun 1966 hingga saat ini, Bank Lampung telah mengalami pertumbuhan usaha dan memiliki 60 jaringan kantor yang tersebar di Provinsi Lampung dan Jakarta.

Indikator kinerja Bank Pembangunan Daerah Seluruh Indonesia (BPDSI) secara umum dapat dilihat dari aspek keuangan (kuantitatif) dan bukan keuangan (kualitatif). Perkembangan usaha Bank Pembangunan Daerah Seluruh Indonesia (BPDSI) secara umum pada kondisi cukup baik, namun kontribusi terhadap perekonomian daerah masih terbatas dan pangsa pasar terhadap industri masih tergolong rendah. Pangsa kredit produktif masih relatif kecil yaitu sebesar 30,62 % dengan perkembangan yang cenderung statis, seperti tertera pada Tabel 1.1 dibawah ini:

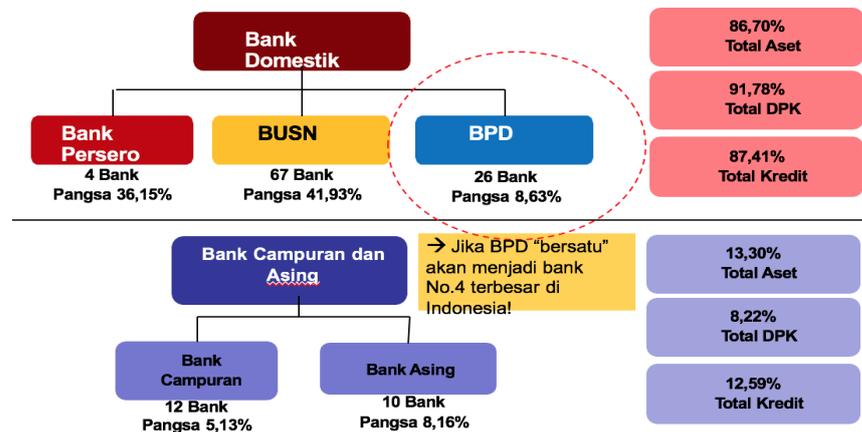
Tabel 1.1 Perkembangan Usaha dan Pangsa Pasar BPDSI

Rp miliar

	Des-10	Des-11	Des-12	Des-13	Des-14	Des-15	Growth BPD (yoy)	Growth Industry (yoy)	Share thd Industry
Total Aset	239,141	304,003	366,685	389,964	440,691	475,696	7,94%	9,21%	7,76%
Total DPK	183,624	235,348	278,535	287,709	335,957	356,600	6,14%	7,26%	8,08%
Total Kredit	143,707	175,702	218,851	264,541	301,456	329,742	9,38%	10,40%	8,06%
Rata-rata Kred. Produktif	25,88%	26,07%	26,02%	26,49%	26,03%	30,62%	4,59%	N/A	N/A
Dana Pemda*)	--	29,03%	30,95%	26,68%	28,11%	41,59%	13,48%	N/A	N/A

Sumber : OJK Maret 2016

Posisi Bank Pembangunan Daerah Seluruh Indonesia (BPDSI) pada industri Perbankan Indonesia dengan jumlah BPD mencapai 26 Bank namun hanya memperoleh pangsa pasar sebesar 8,63%. Berbeda dengan Bank Persero yang berjumlah 4 Bank akan tetapi memperoleh pangsa pasar sebesar 36,15%. Seperti yang diperlihatkan pada Gambar 1.1 dibawah ini :

Gambar 1.1 Posisi BPDSI Pada Industri Perbankan Berdasarkan Kelompok Bank

Sumber: OJK, Maret 2015

Dari sisi permodalan Bank Pembangunan Daerah (BPD) juga menunjukkan kondisi yang relatif minim yaitu dibawah Rp 1 triliun seperti yang tertera pada Tabel 1.2 dibawah ini:

Tabel 1.2 Kategori Aset BPDSI

No.	Bank	
	Aset > Rp 10 triliun	Aset < Rp 10 triliun
1	Bank Jatim	Bank NTB
2	Bank Kalsel	Bank Bengkulu
3	Bank Aceh	Bank Jambi

Sumber: Infobank, 2015

Tabel 1.2 menunjukkan 3 (tiga) peringkat teratas Bank Pembangunan Daerah Seluruh Indonesia (BPDSI) yang memiliki aset di atas Rp 10 triliun yaitu Bank Jatim, Bank Kalsel, dan Bank Aceh. Sementara itu, masih banyak Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang memiliki aset dibawah Rp 10 triliun. Modal yang minim ini diduga antara lain karena faktor *leadership* yang masih lemah. Hal ini sejalan dengan pernyataan Otoritas Jasa Keuangan bahwa tiga akar permasalahan BPD adalah : (1) Kapasitas SDM untuk mendukung pengembangan bisnis; (2) Kapasitas *leadership* termasuk visi untuk melakukan transformasi (3) Dukungan Pemerintah Daerah selaku pemegang saham untuk mentransformasikan BPD (OJK Lampung, 2015).

PT. Bank Lampung (Bank Lampung) sebagai salah satu Bank Pembangunan Daerah di Indonesia juga belum memperlihatkan kinerja yang menggembirakan apabila dibandingkan BPD yang ada di Indonesia sebagaimana Tabel 1.3 berikut ini ;

Tabel 1.3 Rating Kinerja Bank Pembangunan Daerah (BPD) Tahun 2015

Ket	2011	Ranking	2012	Ranking	2013	Ranking	2014	Ranking	2015	Raking	Sep-16	Ranking
Total Aset	4,221,274	19	4,732,348	19	4,666,380	19	5,052,080	21	5,926,295	21	7,173,615	21
Kredit	1,956,893	22	2,315,345	22	2,968,240	22	3,515,393	21	3,676,604	21	3,772,968	23
DPK	2,438,997	21	2,524,064	21	2,634,879	21	3,106,968	23	3,885,161	20	5,747,000	21
Laba sbm pajak	152,221	20	143,062	20	158,560	20	163,949	19	204,237	18	159,677	23
ROA	3.12%		2.04%		2.14%		3.02%		2.83%		2.90%	
NIM	6.51%		6.00%		6.28%		7.27%		6.79%		5.50%	
BOPO	75.96%		81.84%		80.61%		77.21%		72.40%		72.75%	
CAR	18.19%		18.77%		20.11%		19.60%		25.06%		17.99%	

Sumber : OJK Lampung, Nopember 2016

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari 26 BPD Seluruh Indonesia, Bank Lampung menempati peringkat yang relatif rendah (peringkat di atas 18) baik sisi asset, Kredit, Dana Pihak Ketiga dan Laba Sebelum Pajak dengan trend yang mengalami penurunan. Perkembangan rasio-rasio keuangan juga menunjukkan perkembangan yang kurang menggembirakan khususnya dari rasio *profitabilitas* (NIM) dan rasio permodalan (CAR).

Dibandingkan dengan perbankan di Propinsi Lampung, baik dari sisi Assets, penyaluran kredit, dana pihak ketiga dan *Non Performing Loan* (NPL) peringkat Bank Lampung juga masih berada di bawah Bank-Bank yang ada sebagaimana tabel 1.4 berikut ini:

Tabel 1.4 Posisi Bank Lampung di Perbankan Lampung

No	Nama Bank	Peringkat Aset	Peringkat Penyaluran Kredit	Peringkat Rasio NPL	Peringkat DPK
1	Bank Mandiri	2	2	3	2
2	Bank Lampung	4	4	12	3
3	BCA	5	5	24	4
4	BNI	3	3	6	5
5	CIMB Niaga	8	6	15	14
6	BII	7	7	14	10
7	Bank Danamon	6	13	5	6
8	Bank Panin	10	10	9	7
9	Bank Bukopin	14	16	11	9
10	BTN	11	9	10	17
11	BRI Kanwil	1	1	1	1

Sumber: OJK Lampung, 2015

Dari sisi perkembangan usaha yang diwakili oleh pertumbuhan kredit, Bank Lampung juga menunjukkan perkembangan yang kurang menggembirakan dan cenderung menurun. Penurunan ini kontradiktif dengan perkembangan usaha Perbankan Lampung dan BPD *peer group* (BPD dengan modal inti dibawah 1 trilyun). Perkembangan usaha Bank Lampung menunjukkan trend yang menurun

namun sebaliknya perkembangan usaha Perbankan Lampung dan *peer group* justru menunjukkan trend yang meningkat sebagaimana tabel 1.5 dan tabel 1.6 berikut ini :

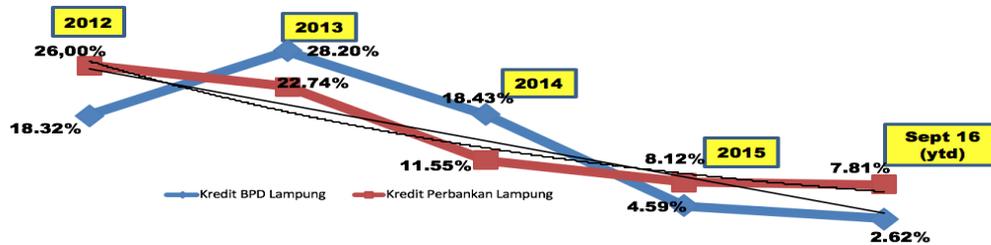
Tabel 1.5 Perkembangan Usaha Bank Lampung

Growth					
Ket	2012	2013	2014	2015	Sep-16
Total Aset	12.11%	-1.39%	8.27%	17.30%	21.05%
Kredit	18.32%	28.20%	18.43%	4.59%	2.62%
DPK	3.49%	4.39%	17.92%	25.05%	47.92%
Laba sblm pajak	-6.02%	10.83%	3.40%	24.57%	-21.82%
ROA	-1.08%	0.10%	0.88%	-0.19%	0.07%
NIM	-0.51%	0.28%	0.99%	-0.48%	-1.29%
BOPO	5.88%	-1.23%	-3.40%	-4.81%	0.35%
CAR	0.58%	1.34%	-0.51%	5.46%	-7.07%

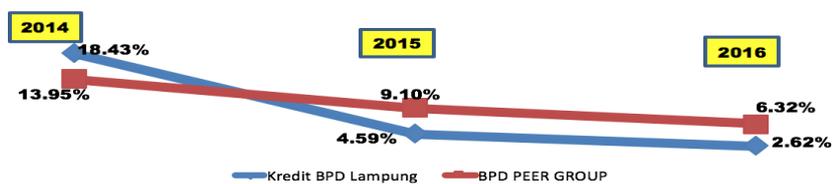
Sumber : OJK Lampung, Nopember 2016.

Tabel 1.6 Perkembangan Kredit Bank Lampung dibandingkan Kompetitor

Pertumbuhan Kredit BPD Lampung vs Perbankan Lampung



Pertumbuhan Kredit BPD Lampung vs Peer Group

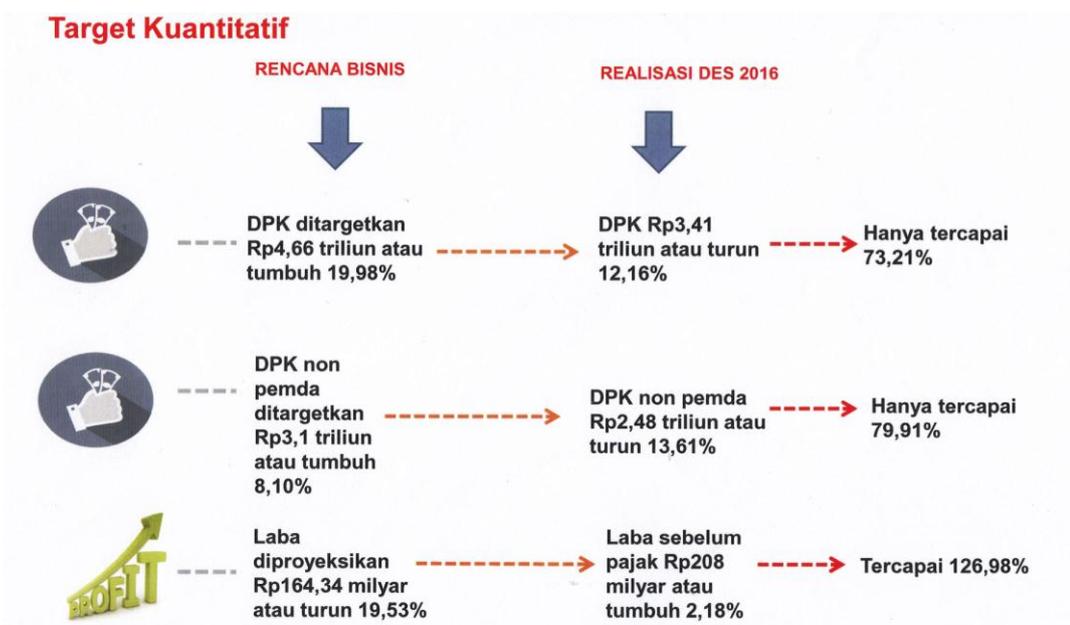
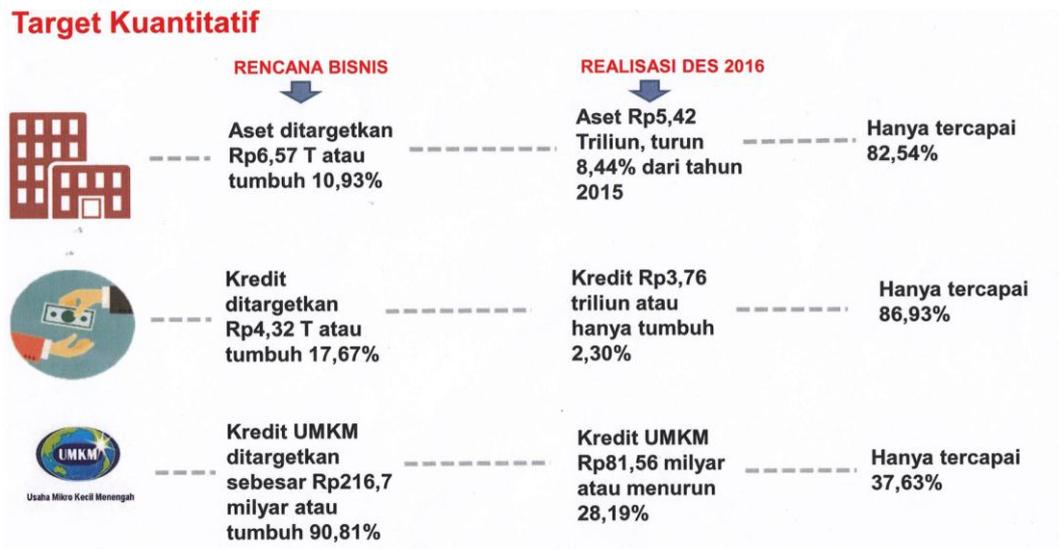


Sumber : OJK Nopember 2016.

Dari aspek bisnis, pencapaian target bisnis Bank Lampung apabila dibandingkan dengan Rencana Bisnis Bank juga belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, indikator-indikator utama pertumbuhan bisnis seperti

pertumbuhan Asset, DPK, Kredit belum mencapai target yang ditetapkan sebagaimana tabel 1.7 berikut ini :

Tabel 1.7 Realisasi Bisnis Vs Rencana Bisnis Bank Lampung Tahun 2016



Sumber : OJK Lampung, Februari 2017.

Dari sisi non keuangan (aspek kualitatif) rendahnya kinerja Bank Lampung dapat dilihat dari aspek layanan perbankan yang diwakili oleh hasil riset dari Marketing Riset Indonesia (MRI) terhadap tingkat layanan perbankan sebagaimana tabel 1.8 berikut :

Tabel 1.8
Rating Kinerja Tingkat Layanan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Tahun 2015

No	Satpam	Customer Service	Teller	Banking Hall	Kenyamanan Ruangan	ATM	Telepon
1	Bank Kalsel	Bank Kalsel	Bank Kalsel	Bank DKI	Bank DKI	Bank Sumsel babel	Bank NTB
2	Bank Kalbar	Bank NTB	Bank DKI	Bank Jateng	Bank Jateng	Bank Jateng	Bank Lampung
3	Bank Lampung	Bank DKI	Bankriaukepri	Bank Jatim	Bank Jatim	Bankriaukepri	Bank Jambi
4	Bank NTB	Bank Jatim	Bank NTB	Bank NTB	Bank Kalbar	Bank NTB	Bank DKI
5	Bank Sumut	Bank Sumselbabel	Bank Sulut	Bank RiauKepri	Bank Kalsel	Bank Jatim	Bank Sumsel Babel
6	Bank Jateng	Bank Lampung	Bank Jatim	Bank Sumut	Bank NTB	Bank Sulut	Bank Jatim
7	Bank Sulut	Bank Kalbar	Bank Kalbar	Bank Lampung	Bank Sumut	Bank DKI	Bank Kalsel
8	Bank Jatim	Bankriaukepri	Bank Lampung	Bank Sumselbabel	Bankriaukepri	Bank Kalsel	Bank Jateng
9	Bank Sumsel Babel	Bank Jateng	Bank Sumselbabel	Bank Kalbar	Bank Lampung	Bank Aceh	BankriauKepri
10	Bank Aceh	Bank Sulut	Bank Jateng	Bank Sulut	Bank Sumsebabel	Bank Kalbar	Bank Sumut

Sumber: MRI diolah kembali oleh Majalah Info Bank, 2015

Berdasarkan rating kinerja beberapa Bank Pembangunan Daerah (BPD) tersebut, Bank Lampung menunjukkan pada level yang cukup rendah, hal ini dapat dilihat pada aspek *customer service*, *teller*, *banking hall*, dan kenyamanan ruangan, bahkan untuk bagian ATM, Bank Lampung tidak masuk dalam rating 10 tertinggi. Meskipun, pada aspek pelayanan telepon dan satpam berada pada rating tangga kedua dan ketiga.

Penilaian juga dilakukan terhadap *service delivery process* perbankan yang diukur melalui interaksi pengalaman (*mystery shopper*) sebagai potret internal dan dukungan *back office* serta *alignment* antara SDM, *business strategy* dan *business process* dalam menciptakan pengalaman prima konsumen. Pengamatan terhadap aspek kepatuhan seperti *know your customer (KYC)* yang tertera pada Tabel 1.4 dibawah ini:

Tabel.1.4 Top 10 BSEM Bank Pembangunan Daerah

No	Bank	Nilai
1	Bank Kalsel	<82,83
2	Bank NTB	<81,89
3	Bank DKI	<79,52
4	Bank Jatim	<77,44
5	Bank Lampung	<76,93
6	Bank Sumselbabel	<75,15
7	Bank Kalbar	<74,17
8	Bank Riaukepri	<74,14
9	Bank Jateng	<72,58
10	Bank Sulut	<71,57

Sumber: Infobank, 2015

Uraian dan indikator-indikator di atas menunjukkan bahwa lambatnya perkembangan usaha Bank Lampung dapat diduga sebagai akibat lemahnya faktor *leadership* dan sumber daya manusia (SDM) di Bank Lampung. Dugaan ini sejalan dengan pernyataan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Lampung pada saat mempresentasikan program transformasi Bank Lampung bahwa akar permasalahan Bank Lampung adalah : (1) Leadership dan soliditas direksi (2) belum memadainya daya dukung organisasi (OJK Lampung, Maret 2016). *Leadership* yang lemah ini akan berdampak terhadap kinerja pegawai,

mempengaruhi kinerja organisasi , mempengaruhi lingkungan usaha internal maupun eksternal dan juga terhadap suasana kerja. Untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja pegawai diperlukan keefektifan seorang pemimpin dalam menjalankan roda perusahaan khususnya di Bank Lampung.

Pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai, telah lebih dulu dikaji melalui serangkaian penelitian yang dilakukan oleh de Mello dan David (2008) dan Zhang *et al*, (2014) yang menyatakan efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keterikatan pegawai. Selain itu, menurut penelitian Baumruk (2006), dan Fleishman dan Harris dalam Yulk (2010; 65) menyatakan terdapat pengaruh positif keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu terkait pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai juga telah dilakukan Anitha (2013). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif antara keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dimana keefektifan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keterikatan pegawai dan keterikatan pegawai berpengaruh positif kinerja pegawai membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai dan dampaknya terhadap kinerja pegawai di Bank Lampung dengan judul: Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Keterikatan Pegawai dan Kinerja Pegawai (Studi di Bank Lampung).

1.2 Permasalahan

Penulis mengidentifikasi kepemimpinan di Bank Lampung diduga belum berjalan secara efektif, sehingga berdampak pada keterikatan pegawai dan kinerja pegawai. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah keefektifan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Bank Lampung ?.
2. Apakah keefektifan kepemimpinan berpengaruh terhadap keterikatan pegawai di Bank Lampung ?
3. Apakah keterikatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Bank Lampung ?.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bank Lampung.
2. Pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai di Bank Lampung.
3. Pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai di Bank Lampung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teori maupun praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Memberikan gambaran tentang keefektifan kepemimpinan, keterikatan pegawai dan kinerja perusahaan di Bank Lampung, dan pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai serta dampaknya terhadap kinerja pegawai Bank Lampung.

2. Kegunaan Praktis

Sebagai sumbangan pemikiran yang berharga bagi Bank Lampung dan lembaga terkait mengenai keefektifan kepemimpinan, keterikatan pegawai, dan kinerja pegawai khususnya di sektor usaha perbankan.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

Landasan teori ini terdiri dari 3 (tiga) poin utama variabel penelitian yaitu keefektifan kepemimpinan, keterikatan pegawai dan kinerja pegawai yang akan diuraikan secara sistematis berdasarkan teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian. Kajian pustaka ini dijadikan pedoman landasan berfikir dalam menjawab permasalahan dan tujuan penelitian.

2.1.1 Keefektifan Kepemimpinan

2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sesuatu hal yang memiliki dampak besar bagi jalannya sebuah organisasi. Karena masa depan suatu organisasi, keberhasilan visi dan misinya sangat dipengaruhi oleh peran pemimpinnya. Karena peran sentralnya tersebut, maka seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus dapat menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi. Salah satu sumber daya yang dimaksud adalah pegawai. Pemimpin akan menggerakkan pegawai di bawahnya sampai pada tingkat kinerja optimum dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kajian literatur telah banyak membahas mengenai konsepsi kepemimpinan sebagai suatu variabel penentu masa depan organisasi. Menurut *House* (dalam Yukl, 2010) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi keefektifan dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan juga terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi (Yukl, 2010). Selain itu berikut ini berbagai definisi kepemimpinan menurut para ahli:

Tabel 2.1 Definisi Kepemimpinan

Sumber	Definisi <i>Leadership</i>
House et al, 1999	<i>Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi dan mendorong orang lain untuk memberikan kontribusi terhadap efektifitas dan keberhasilan organisasi.</i>
Drath dan Palus, 1994	<i>Proses yang masuk akal untuk membuat orang-orang melakukan sesuatu bersama sehingga mereka memahami dan mempunyai komitmen.</i>
Schein, 1992	<i>Kemampuan untuk melangkah keluar terhadap budaya, ..dalam memulai proses perubahan yang menjadikan sesuatu lebih adaptif.</i>
Jacobs dan Jaques, 1990	<i>Proses dari memberikan pemahaman terhadap tujuan (dapat diartikan sebagai pengarahan) dari usaha-usaha kolektif yang disebabkan oleh usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan.</i>
Richards dan Engle, 1986	<i>Kepemimpinan adalah mengenai artikulasi visi, mewujudkan nilai-nilai dan menciptakan lingkungan diantara hal-hal yang dapat diselesaikan.</i>
Rauch dan Behling, 1984	<i>Proses mempengaruhi aktivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.</i>
Smircich dan Morgan, 1982	<i>Kepemimpinan adalah kenyataan dalam proses dimana masing-masing individu berhasil mencoba membentuk kerangka dan mendefinisikan kenyataan satu sama lain.</i>
Hemphill dan Coons, 1957	<i>Kebiasaan dai seseorang ,untuk mengarahkan aktifitas dari kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama.</i>

Sumber: Yukl (2010)

Dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta kemampuan memberikan peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Teori Keefektifan Kepemimpinan

Pentingnya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi telah banyak dilakukan diberbagai bidang. Keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Stoner (2001), beberapa faktor yang menentukan keefektifan kepemimpinan adalah: (1) harapan dan perilaku atasan, (2) persyaratan tugas, (3) kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan, (4) kultur dan kebijakan organisasi, (5) perilaku dan harapan rekan kerja, dan (6) karakteristik harapan dan perilaku bawahan. Berikut digambarkan faktor-faktor kepribadian dan situasi yang mempengaruhinya :

Gambar. 2. 1
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keefektifan Kepemimpinan



Sumber ; Stoner (2001)

Selain itu, untuk menilai keefektifan kepemimpinan menurut Andy dan Bruce (2007) terdapat 3 (tiga) elemen:

1. *Responsibility*

- a. Bertanggung jawab terhadap kinerja tim yang dipimpinnya
- b. Bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan tim maupun organisasi
- c. Berkontribusi penuh terhadap efektifitas organisasi
- d. Mengetahui dengan cepat terhadap kesalahan yang dibuat oleh bawahannya
- e. Memiliki standar kerja
- f. Menghindari alasan yang dibuat oleh bawahannya

2. *Openness*

- a. Memiliki komitmen
- b. Konsisten
- c. Sebagai *Role Model*
- d. Memiliki toleransi
- e. Memiliki keterbukaan

3. *Answerability*

- a. Mencari umpanbalik secara rutin
- b. Cepat beraksi menyelesaikan kekeliruan
- c. Memberikan *progress report* secara rutin

Menurut Huhges *et al* (2015) untuk menilai keefektifan kepemimpinan terdapat beberapa indikator:

1. Membangun Kredibilitas.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap ribuan responden dan lebih dari setengah juta teori umpan balik 360 derajat menunjukkan kredibilitas dapat menjadi salah satu komponen paling penting dari keberhasilan dan keefektifan kepemimpinan. Pegawai yang bekerja untuk pemimpin yang mereka anggap kredibel bersedia bekerja lebih lama, rasa memiliki kepada perusahaan, merasa terlibat secara personal dalam pekerjaan dan tidak mungkin meninggalkan perusahaan pada dua tahun berikutnya.

Kredibilitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan menumbuhkan kepercayaan pada orang lain. Pemimpin dengan tingkat kredibilitas yang tinggi dipandang sebagai seseorang yang dapat dipercaya, mereka memiliki pertimbangan yang kuat tentang benar dan salah, bersikap dan berpendapat untuk hal yang mereka percaya, melindungi informasi rahasia, mendorong diskusi beretika tentang bisnis atau masalah kerja dan menindaklanjutinya dengan komitmen. Kredibilitas terdiri dari dua komponen yaitu keahlian dan kepercayaan.

a. Membangun Keahlian

Keahlian terdiri atas kompetensi teknis dan pengetahuan organisasi serta industri. Untuk membangun kompetensi teknis, pemimpin harus menentukan bagaimana mampu memberikan kontribusi terhadap keseluruhan misi perusahaan, menjadi ahli dalam berbagai pekerjaan melalui pelatihan formal

atau mengajar orang lain dan mencari peluang untuk memperluas keahlian teknisnya.

Keahlian lebih dari pengalaman, beberapa pemimpin mendapatkan satu tahun pengalaman dari lima tahun bekerja, sedangkan yang lain mendapatkan lima tahun pengalaman dari satu tahun bekerja. Pemimpin yang mendapatkan pelajaran paling banyak dari pengalaman mereka secara teratur membahas hal yang mereka pelajari dengan rekan, dan mereka sering memperbaharui rencana pengembangan diri sebagai hasil dari diskusi ini.

b. Membangun Kepercayaan

Membangun kepercayaan terdiri dari mengklarifikasi dan mengomunikasikan nilai-nilai seorang pemimpin, serta membangun hubungan dengan orang lain. Memiliki sistem nilai yang kuat merupakan komponen penting dalam membangun keterampilan maupun keberhasilan kepemimpinan. Selama pemimpin membuat keputusan etis dan mematuhi aturan organisasi, bagaimanapun perbedaan nilai-nilai pemimpin dan pengikut mungkin sulit dibedakan. Pengikut biasanya menyimpulkan nilai-nilai pemimpin mereka berdasarkan perilaku sehari-hari.

Kunci lain untuk membangun kepercayaan adalah membentuk hubungan yang kuat dengan orang lain. Ada kecenderungan rasa saling percaya yang tinggi jika para pengikut memiliki hubungan yang kuat, jika hubungan ini lemah tingkat saling percaya cenderung menjadi rendah. Pemimpin yang meluangkan waktu untuk membangun hubungan dengan pengikut lebih mungkin memahami perspektif para pengikut terhadap isu-isu organisasi, motivator

intrinsik, nilai-nilai, tingkat kompetensi untuk tugas yang berbeda dan aspirasi karier.

2. Komunikasi

Menurut Bass sebagaimana dikutip oleh Hughes et al (2015) mendefinisikan efektifitas komunikasi sebagai tingkatan ketika seseorang memberitahu orang lain tentang sesuatu dan memastikan mereka memahami yang dikatakan. Dalam pengertian yang lebih umum, komunikasi yang efektif melibatkan kemampuan mengirim dan menerima informasi dengan probabilitas tinggi bahwa pesan yang dimaksud sampai dari pengirim ke penerima. Komponen perilaku dari keterampilan komunikasi menyangkut niat pemimpin, mengetahui media yang paling efektif, serta mengetahui apakah pesan itu didengar dan dimengerti. Umpan balik mengenai apakah pesan itu dipahami oleh penerima merupakan komponen evaluatif keterampilan komunikasi. Pada kenyataannya keefektifan proses komunikasi tergantung pada keberhasilan integrasi dari semua langkah dalam proses komunikasi. Karena komunikasi yang efektif, akan berdampak pada produktifitas dan kualitas layanan yang diberikan.

3. Mendengarkan

Tingkat kecakapan orang-orang dalam kepemimpinan bergantung pada informasi yang mereka miliki dan banyak informasi mereka yang datang dari memperhatikan dan mendengarkan yang terjadi di sekitarnya. Pendengar terbaik adalah pendengar aktif, dimana pendengar aktif menunjukkan perilaku nonverbal tertentu, tidak mengganggu pesan pengirim, mencoba merangkum pesan pengirim dengan kata-kata mereka sendiri, memperhatikan berbagai

sinyal nonverbal dari pengirim. Esensi mendengar aktif adalah mencoba memahami maksud pengirim.

4. Keasertifan.

Perilaku asertif ditunjukkan oleh individu-individu yang dapat membela hak-hak mereka sendiri (atau hak-hak kelompok mereka) dengan cara mengakui hak orang lain yang sejalan untuk melakukan hal yang sama. Asertifitas melibatkan pernyataan langsung dan jujur tentang tujuan dan perasaan kita sendiri, dan kemampuan untuk mengatasi kepentingan orang lain dalam semangat memecahkan masalah bersama dan keyakinan bahwa keterbukaan merupakan hal yang lebih baik dibandingkan agenda rahasia dan tersembunyi. Pemimpin pada suatu waktu perlu mengatakan tidak pada atasan mereka sendiri demi membela hak bawahan dan organisasi mereka dan demi menjaga diri mereka sendiri agar tidak menyebar dan menjadi dangkal serta menjauhkannya dari prioritas lain.

5. Melaksanakan Rapat

Rapat yang terencana dan dipimpin dengan baik adalah mekanisme yang berharga untuk mencapai tujuan yang beragam. Dimana rapat berfungsi untuk bertukar informasi dan menjaga jalur komunikasi tetap terbuka diantara kelompok kerja atau organisasi.

6. Manajemen Stress yang Efektif.

Pemimpin dapat membantu pengikut mengatasi stres atau sebaliknya justru dapat meningkatkan tingkat stress pengikut. Stres dapat memfasilitasi atau menghambat kinerja, tergantung pada situasi. Terlalu banyak stres dapat

menggorbankan individu dan organisasi yang mencakup menurunnya kesehatan dan kesejahteraan emosional, kinerja berkurang dan penurunan efektifitas organisasi. Stres perlu dikelola dengan baik dengan beberapa langkah berikut ini: a). Pantau level stres anda dan pengikut anda, b). Praktikkan gaya hidup yang sehat, c). Belajar untuk rileks, d). Bangun hubungan yang suportif, e). Pertahankan Perspektif Anda, f). Model A-B-C (pahami kejadian pemicu, pikiran anda, dan perasaan dan perilaku)

7. Pemecahan Masalah.

Langkah pertama dalam memecahkan masalah adalah dengan menyatakan masalah tersebut, sehingga setiap orang yang terlibat untuk membuat solusi mendapatkan informasi dan pemahaman serta pengertian yang sama tentang tugasnya. Ketika masalah telah diidentifikasi langkah selanjutnya adalah menganalisis penyebabnya. Analisis penyebab masalah seharusnya mendahului pencarian solusi. Berbagai langkah pemecahan masalah adalah: a). Mengidentifikasi persoalan atau peluang untuk perbaikan, b). Menganalisis penyebab Masalah, c). Mengembangkan solusi alternatif, d). Menyeleksi dan melaksanakan solusi terbaik, e). Menaksir dampak dari solusi.

8. Meningkatkan Kreatifitas.

Pemimpin dapat melakukan beberapa hal untuk meningkatkan kreatifitas mereka dan pengikut mereka. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kreatifitas adalah melihat hal-hal dengan cara baru, atau melihat masalah dari berbagai perspektif. Seorang pemimpin juga dapat menggunakan kekuatan konstruktifnya untuk meningkatkan kreativitas. Pemimpin yang ingin menciptakan iklim yang mendukung kreativitas perlu menggunakan kekuasaan

mereka untuk mendorong ekspresi ide yang terbuka dan menekan reaksi tidak kooperatif atau agresif antar anggota kelompok. Selanjutnya pemimpin dapat mendorong kreatifitas dengan menghargai kreativitas dan tidak menghukum kesalahan. Pemimpin juga dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, mengurangi ketegangan pengikut dan mendukung pengikut untuk mengambil risiko. Dengan mengambil langkah-langkah ini pemimpin dapat membantu pengikut membangun kebanggaan yang istimewa yang akan mendorong mereka untuk mengambil risiko dan menjadi lebih kreatif.

Menurut Vilkinas *et al* (2008) terdapat 6 (enam) elemen untuk mengukur efektifitas kepemimpinan:

Tabel 2.2 Elemen Untuk Mengukur Efektifitas Kepeimimpinan

Role	Manager Application
<i>Innovator</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kreatif ○ Mendorong, mempunyai visi, memfasilitasi perubahan
<i>Broker</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mengembangkan dan memelihara jaringan.
<i>Deliverer</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fokus bekerja ○ Perilaku memotivas ○ Menciptakan tujuan ○ Mengklarifikasi aturan ○ Melaksanakan jadwal, koordinasi dan memecahkan masalah.
<i>Monitor</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mengamati aturan dan merumuskan standa. ○ Mengumpulkan dan mendistribusikan informasi
<i>Developer</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Peduli terhadap kebutuhan indivisu dan memfasilitasi pengembangan. ○ Mengembangkan tim

Sumber ; Vilkinas *et al* (2008)

2.1.2 Keterikatan Pegawai

2.1.2.1 Definisi Keterikatan Pegawai

Keterikatan pegawai menurut Kahn (1990) adalah pemanfaatan anggota organisasi secara sukarela terhadap tanggung jawab pekerjaan. Pegawai yang *engaged* akan mendayagunakan dan mengekspresikan secara sukarela baik secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Definisi ini diperkuat oleh penelitian Zhang dan T.Gayle (2014) yang menyatakan *engagement* sebagai multidimensional motivasi yang dibangun konsisten dengan psikologi organisasi yang efektif. Konsep keterikatan pegawai yang dikemukakan oleh beberapa peneliti dan akademisi sebagaimana tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3 Konsep-konsep Keterikatan Pegawai

Sumber	Definisi
Hewitt (2012)	Pegawai yang terikat secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum (<i>say, stay, dan strive</i>), yaitu (1) konsisten berbicara hal-hal positif tentang organisasi kepada bawahan dan pelanggan; (2) memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, meskipun memiliki kesempatan untuk bekerja di tempat lain; (3) memanfaatkan kelebihan waktu, tenaga dan ide/ inisiatif untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.
Konrad (2006)	Keterikatan meliputi aspek kognitif, emosional dan perilaku
Crawford (2006)	Sebagai ukuran energi dan gairah yang dimiliki para pekerja untuk organisasi mereka
Gubman (2004)	Sebagai bentuk kasih sayang pribadi yang tinggi pegawai terhadap organisasi.
Development Dimension International (2004)	<i>Engagement</i> memiliki tiga dimensi: (1) kognitif, percaya serta mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) afektif, rasa memiliki, kebanggaan dan keterikatan dengan organisasi; (3) perilaku/ <i>individual value</i> , kemauan untuk bekerja keras dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasinya
Tritch (2003)	Keterikatan pegawai yaitu pekerja yang penuh keterlibatan dan antusias dalam pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa konsep keterikatan pegawai diatas, dapat disimpulkan bahwa keterikatan pegawai memiliki beberapa dimensi meliputi: kognitif berupa kepercayaan, afektif berupa perasaan bangga pada organisasi dan nilai perilaku yang diwujudkan dalam kerja keras. Dari ciri dan komponen *engagement* yang dikemukakan para ahli di atas, bahwa seorang pegawai yang telah *engaged* dengan perusahaan akan merasa puas dan adil terhadap pekerjaan, memiliki kebanggaan dengan tempatnya bekerja, sehingga berkomitmen terhadap misi perusahaan, memberikan waktu dan tenaga ekstra untuk perusahaan, dan bahkan rela untuk berinvestasi di tempat ia bekerja.

Kahn (1990) menyatakan keterikatan pegawai adalah mengenai perhatian karyawan dan penyerapan mereka terhadap perannya, sedangkan menurut *Gallup Management Journal* (2006) dimensi keterikatan pegawai terdiri atas:

- a. *How Can We Grow* , kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam 6 bulan terakhir
- b. *Do I Belong* , memiliki teman baik, rekan kerja yang berkomitmen pada kualitas kerja, misi dan tujuan perusahaan, pendapat karyawan yang diperhitungkan.
- c. *What Do I Give*, dorongan untuk maju, atasan yang perhatian, adanya pengakuan atas prestasi kerja dalam 6 hari terakhir, selalu melakukan yang terbaik setiap harinya
- d. *What Do I Get* , peralatan kerja yang mendukung dan karyawan tahu yang diharapkan perusahaan darinya.

Keterikatan pegawai menurut Admasachew dan Dawson (2009), Schaufeli dan Bakker (2003), diartikan sebagai hal yang positif, dalam bekerja pegawai memiliki karakteristik yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan/keasyikan). Hal ini diperkuat dengan penelitian Shuck (2015) yang menyatakan keterikatan memiliki beberapa karakteristik tersebut yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Semangat (*Vigor*), merupakan karakter pegawai yang memiliki energy tinggi, memilikikemauan bekerja, tidak mudah lelah dan mampu menghadapi kesulitan-kesulitan
- b. Dedikasi (*Dedication*), karakter pegawai yang memiliki keterkaitan yang kuat denganpekerjaannya, antusias, menginspirasi dan memiliki kebanggaan, serta menyukai tantangan.
- c. Keasyikan (*Absorption*), merupakan karakter pegawai yang menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan tidak terpisahkan denganpekerjaannya, serta merasa waktu cepat berlalu saat bekerja.

Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa keterikatan memerlukan perilaku yang bersemangat (*vigor*), pengabdian/dedikasi (*dedication*) dan berinisiatif/keasyikan (*absorption*). Keterikatan setiap dimensi yang dirasakan oleh pegawai akan mendorong terciptanya keterikatan personal. Keterikatan personal inilah yang dapat mendorong terciptanya keterikatan pegawai (Kahn, 1990), Admasachew dan Dawson (2009).

Menurut Haid dan Sims (2012) terdapat 4 (empat) hal untuk mengidentifikasi keterikatan pegawai yaitu: (1) Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi; (2) Kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi; (3) Kesiediaan

untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi; dan (4) Kepuasan dengan pekerjaan dan organisasi. Keseluruhan faktor yang terdapat pada keterikatan pegawai terkait dengan upaya yang dilakukan organisasi bisnis (perusahaan) pada umumnya dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi (Robbins dan Judge, 2013).

Menurut Baumruk *et al* (2006), Merry (2013) terdapat tiga perilaku umum indikator keterikatan pegawai:

- a. *Say* – Pegawai membela organisasi kepada sesama pekerja dan mereferensikan potensial pegawai serta klien.
- b. *Stay* – Pegawai mempunyai keinginan kuat untuk tetap bekerja di organisasi meskipun terdapat peluang bekerja ditempat lain.
- c. *Strive*- Pegawai menggunakan waktu, usaha dan inisiatif yang lebih untuk organisasi ketika diperlukan.

2.1.2.2 Faktor Pembentuk Keterikatan Pegawai

Menurut Richard (2007) terdapat tiga faktor pendorong dan pembentuk *engagement (The drivers of engagement)* yaitu;

1. Organisasi (*Organization*)
 - a. Budaya Organisasi (*organizational culture*)
 - b. Nilai-nilai dan Visi (*values and mission*)
 - c. Brand Organisasi atau brand produk (*The brand organizational or product*)
2. Manajemen dan Kepemimpinan (*management and leadership*)
 - a. Kepemimpinan senior manajemen (*senior management leadership*)
 - b. Komitmen manajer lini (*line manager commitment*)

- c. Komunikasi (*communication*)
- 3. Situasi Kerja (*working life*).
 - a. Pengakuan (*recognition*).
 - b. Dukungan kolega (*supportive colleagues*)
 - c. Pengembangan potensi (*developing potensial*)
 - d. Kejelasan ekspektasi (*clarity of expectations*)
 - e. Fleksibilitas (*flexibility*)
 - f. Keseimbangan kerja (*work/life balance*)
 - g. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan (*involvement in decision making*)
 - h. Lingkungan Kerja (*working environment*)

Dengan demikian, upaya memberikan peluang kepada pegawai untuk berpartisipasi tidak terlepas dari: peran organisasi, kepemimpinan, dan kondisi lingkungan pekerjaan. Dalam kaitan ini ketiga faktor tersebut menjadi pendorong dan pembentuk terjadinya keterikatan pegawai.

2.1.2.3 Tipe Keterikatan Pegawai

Menurut Barron (2012), terdapat tiga aspek dasar terkait dengan keterikatan pegawai, yaitu:

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

Hal tersebut menjadi tanggung jawab besar bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan dan budaya kondusif, terkait dengan hubungan kerja dan perlakuan yang adil. Terkait dengan keterikatan pegawai, menurut penelitian Barron (2012), terdapat tiga tipe pegawai, yaitu:

- a. *Engaged*: pegawai yang terikat merupakan sang pembangun, yang ingin mengetahui harapan organisasi terhadap perannya, sehingga berusaha untuk memenuhi harapan tersebut. Pegawai yang *engaged* menunjukkan kinerja tinggi secara konsisten, memanfaatkan talenta dan kelebihan pada saat bekerja, serta mendorong terciptanya inovasi-inovasi.
- b. *Not Engaged*: merupakan tipe pegawai yang lebih cenderung berkonsentrasi pada tugas-tugas daripada tujuan dan hasil yang diharapkan dapat tercapai. Pegawai tipe ini cenderung merasa diabaikan dan kelebihan mereka kurang diperhatikan. Hal tersebut biasanya terjadi karena pegawai tidak memiliki hubungan yang produktif dengan pemimpin maupun rekan kerjanya.
- c. *Active Disengaged*: pegawai tipe ini selalu berusaha menunjukkan ketidak senangannya disetiap kesempatan dan tidak menyukai pencapaian yang dilakukan oleh rekan kerjanya, pegawai seperti ini dapat melemahkan fungsi organisasi.

2.1.2.4 Dampak Keterikatan Pegawai

Keterikatan pegawai merupakan kontributor penting dalam upaya retensi karyawan, retensi dan kepuasan pelanggan sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan serta kinerja (Scheimann, 2011). Pegawai yang memiliki tingkat

keterikatan tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi akan mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli dan Bakker, 2002 dalam Margaretha dan Saragih (2008). Menurut Paradise (2008) dalam Margaretha dan Saragih (2008), keterikatan pegawai secara positif membentuk kualitas tim kerja yang efektif.

Pegawai yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, mau menerima tantangan dan merasa pekerjaannya memberi makna bagi dirinya. Pengalaman tersebut akan berpengaruh bagi kinerja pegawai dan juga memberi dampak positif di tingkat organisasi, yaitu produktivitas dan pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa keterikatan pegawai dapat memberikan perubahan bagi individu, tim dan organisasi (Margaretha dan Saragih, 2008). Hal tersebut mengandung arti bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor yang mendukung terciptanya keefektifan dan kinerja optimal dalam sebuah organisasi.

Keefektifan yang ditimbulkan oleh keterikatan pegawai adalah kinerja karyawan meningkat yang tentunya diikuti dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian Dollard dan Bakker (2010) menunjukkan bahwa (1) keterikatan pegawai (*employee engagement*) memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan yang akhirnya mengarahkan organisasi terhadap hasil profitabilitas atau bisnis, dan (2) terdapat hubungan yang kuat antara keterikatan pegawai dengan kinerja perusahaan dan produk akhir, meskipun ditemukan bahwa organisasi yang berbeda mendefinisikan keterikatan yang berbeda, tetapi ada beberapa kesamaan dalam praktik. Selain itu, penelitian James *et al* (2011) pada

menemukan bahwa keterikatan kantor (perusahaan) dengan pegawai, menggerakkan kinerja pegawai meningkat menjadi 43 persen lebih produktif. Sebaliknya penurunan pendapatan sebesar 52 persen diakibatkan rendahnya keterikatan perusahaan dengan karyawan.

2.1.3 Kinerja Pegawai

2.1.3.1 Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja berkaitan dengan perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut. Kinerja dapat diartikan sebagai perilaku yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa atau perolehan nilai yang baik (Hughes *et al*, 2015). Pendapat lain mengenai kinerja, menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atau kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu organisasi.

2.1.3.2 Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Anitha (2014) kinerja pegawai mencakup pembandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya (aktual), penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, evaluasi kinerja individual dan pengamatan kemajuan yang telah dibuat ke arah pencapaian tujuan baik tujuan jangka panjang maupun tujuan tahunan. Menurut Gomes (2001 : 136), ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif yaitu:

- a. *Relevancy*, menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan kinerja.
- b. *Reliability*, menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.
- c. *Discrimination*, mengukur tingkat dimana suatu kriteria kinerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat kinerja.

Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus terukur dan mudah diverifikasi. Kriteria yang memprediksi hasil kiranya lebih penting daripada yang menunjukkan apa yang telah terjadi. Pengendalian yang benar-benar efektif dibutuhkan untuk prediksi yang akurat. Memilih serangkaian kriteria yang pasti untuk mengevaluasi strategi bergantung pada ukuran organisasi, industri, strategi dan filosofi manajemen. Evaluasi strategi yang dilakukan perusahaan dapat berbasis kuantitatif maupun kualitatif.

Selanjutnya penilaian berbasis kualitatif menurut Gomes (2001 : 136), penilaian kinerja dapat merujuk pada tiga tipe kriteria pengukuran prestasi yang saling berbeda yakni :

- a. Pengukuran kinerja berdasarkan hasil, tipe kriteria prestasi ini merumuskan pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau pengukuran hasil akhir (*end result*).
- b. Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku, tipe kriteria prestasi ini mengukur sarana pencapaian sasaran, dan bukan hasil akhir. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), dibuat dari “*critical incidents*” yang terkait dengan berbagai dimensi kinerja.
- c. Pengukuran kinerja berdasarkan “*judgement*”. Merupakan tipe kriteria kinerja yang mengukur prestasi berdasarkan deskripsi perilaku tertentu (*specific*) yaitu jumlah yang dilakukan (*quantity of work*), luasnya pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*), kesediaan (*cooperation*), kepribadian, kepemimpinan (*personel qualities*).

Menurut Bernadin dan Russel (2000 : 213), ada enam kriteria primer yang digunakan untuk mengukur kinerja :

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalkan jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk

mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

- e. *Need for supervisor*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pekerja memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

Selanjutnya, menurut Wilson (2012) terdapat beberapa indikator penilaian kinerja meliputi:

- a. Kuantitas kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan dalam kurun waktu Tertentu yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas regular dan tugas tambahan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mengerjakannya, atau karyawan mengerjakan beberapa unit pekerjaan.
- b. Kualitas kerja, yakni berkaitan dengan keterampilan, ketelitian, kerapian dan kesesuaian hasil pekerjaan yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu yang harus disesuaikan pegawai untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
- c. Ketepatan waktu, yakni ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Bila pekerjaan pada suatu

bagian tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagaian lain, sehingga mempengaruhi jumlah kualitas hasil pekerjaan.

- d. Kehadiran. Suatu pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama 8 jam sehari untuk 5 hari kerja seminggu. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.
- e. Kemampuan kerjasama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu pegawai. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar pegawai. Kemampuan kerjasama ini menjadi penilaian pegawai.

Menurut Ahmed (2013) dengan menggunakan Fuzzi Model terdapat 20 (dua puluh) indikator yang digunakan untuk mengukur penilaian kinerja pegawai meliputi:

- 1) Penguasaan terhadap bidang pekerjaan
- 2) Keefektifan
- 3) Keefisienan
- 4) Pengambilan keputusan
- 5) Kemampuan bekerjasama
- 6) Kepemimpinan dan tanggungjawab
- 7) Absensi
- 8) Ketepatan waktu
- 9) Kemampuan berkomunikasi
- 10) Manajemen waktu
- 11) Adaptasi dan Fleksibilitas

- 12) Penampilam
- 13) Professionalisme
- 14) Inisiatif dan inovatif
- 15) Independensi
- 16) Kepercayaan diri
- 17) Ketahanan menghadapi tekanan
- 18) Etika dan Integritas
- 19) Kemampaun perencanaan
- 20) Keserbagunaan

Berdasarkan berbagai kriteria penilaian kinerja baik dari aspek kuantitatif maupun aspek kualitatif, dimensi tersebut mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur realisasi yang telah diselesaikan. Sehingga dapat dipahami bahwa dimensi penilaian kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai dalam suatu organisasi.

2.1.3.3 Sumber Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja yang dilakukan dalam organisasi dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari pegawai secara individu. Penilaian yang digunakan menurut Mathis and Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

1. Supervisor yang menilai pegawai mereka
2. Pegawai yang menilai atasan mereka
3. Anggota tim yang menilai sesamanya

4. Sumber-sumber dari luar
5. Pegawai menilai dirinya sendiri
6. Penilaian dan multisumber (umpan balik).

2.2 Pengembangan Hipotesis

Untuk mendapatkan bukti empiris apakah Efektifitas kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap keterikatan pegawai dan dampaknya terhadap kinerja pegawai maka diperlukan beberapa hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini: Berikut ini hipotesis yang akan digunakan:

2.2.1 Pengaruh Keefektifan kepemimpinan terhadap Keterikatan Pegawai

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk melihat pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai. Pengukuran keefektifan kepemimpinan dapat menggunakan berbagai indikator. Menurut House *et al* (1999 : 184) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain memberikan kontribusinya demi keefektifan dan keberhasilan organisasi. Pengaruh tersebut salah satunya adalah terhadap keterikatan pegawai yaitu menyangkut sejauh mana individu berkarya penuh terhadap penggunaan sumber daya kognitif, emosional, dan fisik untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan perannya (Yulk, 2010:4). Meliputi sumber daya kognitif, emosional, dan fisik untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan peran (Kahn : 1990)

Menurut Xu (2011) semakin besar pengaruh yang diberikan oleh pemimpin yang terjadi secara alami pada sistem sosial dan banyak yang

disebarkan kepada para anggotanya, maka akan memberikan dampak yang besar terhadap tindakan para anggotanya. Schneider *et al* (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan pegawai yaitu ditunjukkan dengan meningkatnya keterlibatan, kepuasan dan antusias dalam bekerja. Menurut penelitian Papalexandris (2009) indikator orientasi kinerja dan integritas sebagai bagian kepemimpinan dominan mempengaruhi secara positif terhadap keterikatan pegawai dalam suatu organisasi.

Pemimpin harus dapat menggerakkan para pegawainya agar mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Untuk itu, seorang pemimpin harus selalu dapat memelihara semangat, kesadaran dan kesungguhan dari pegawainya untuk terus menunjukkan kinerja yang optimal. Keterikatan pegawai sebagai kondisi positif ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Semangat mengacu pada energi yang kuat dan ketahanan mental saat bekerja. Dedikasi mengacu pada rasa kebermaknaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan terhadap organisasi, dan tertantang oleh pekerjaan yang dilakukan. Absorpsi ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan merasa senang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, sehingga merasa bahwa waktu berlalu cepat dan terkadang memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan (Schaufeli *et al* 2006). Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1: Keefektifan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai di Bank Pembangunan Daerah Lampung.

2.2.2. Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan secara teoritis merupakan hal yang sangat penting dalam fungsi manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Dengan kepemimpinan yang baik, diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai seperti yang diharapkan oleh pegawai maupun organisasi yang bersangkutan. Ukuran yang banyak digunakan untuk mengukur keefektifan kepemimpinan adalah seberapa jauh organisasi pemimpin berhasil menunaikan tugas pencapaiannya sasaran (Yulk, 2010; 10).

Organisasi yang mampu meningkatkan kualitas dan belajar untuk menjadi lebih bagus akan menciptakan kinerja pegawai yang bagus. Berbagai penelitian terkait pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan. Menurut Avolio dan Bass, (1990) Bycio, Hacket dan Allen (1995) yang menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, karena karakteristik kepemimpinan memiliki pengaruh atas para pengikutnya dan kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian tersebut Salter *et. al* (2014) mengemukakan bahwa untuk mencapai efektifitas, seorang pemimpin harus mampu mengubah gaya kepemimpinan dan komunikasi untuk lebih memotivasi para pegawai dalam meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Fleishman dan Harris dalam Yulk (2010 ; 65) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan dan kinerja pegawai, dimana para pegawai biasanya merasa lebih puas dan menunjukkan kinerja yang tinggi bila pemimpinnya memberikan perhatian yang

sedang-sedang saja. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H2: Keefektifan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank Lampung.

2.2.3 Pengaruh Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Keterikatan pegawai adalah dasar kesuksesan untuk setiap organisasi. Tenaga kerja yang memiliki keterikatan adalah salah satu indikator keselarasan dengan prioritas strategis organisasi, dimana energi dan fokus pegawai diarahkan menuju tujuan organisasi. Suksesnya perubahan organisasi bergantung pada perubahan perilaku dan motivasi para pegawai. Sebuah strategi mungkin terlihat bagus di atas kertas, tetapi tidak akan pernah memberikan hasil tanpa pegawai yang memiliki keterikatan tinggi.

Keterikatan pegawai secara umum diartikan sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan yang dimiliki pegawai terhadap organisasi mereka (Anitha, 2013). Pegawai yang memiliki keterikatan yang tinggi maka akan menunjukkan sikap yang merespon dan memiliki motivasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Christian *et.al* (2011), Chalofsky (2010), keterikatan pegawai sebagai salah satu penentu utama pengembangan level kearah yang lebih tinggi bagi kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai maka semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkannya. Di sisi lain, pegawai yang tidak memiliki keterikatan, menunjukkan sikap komitmen yang semakin rendah, meningkatkan ketidakhadiran dan pada akhirnya menurunkan produktivitasnya.

Selain itu pegawai yang memiliki keterikatan pegawai tinggi akan meminimalisir rendahnya kualitas output dan buruknya hubungan dengan pelanggan (Hayward, 2008), Mayo (2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Medlin dan Green (2014) dan Development Dimensions International, Inc (2004) menyatakan bahwa ada hubungan yang searah antara tingkat keterikatan pegawai dan kinerja pegawai, hal ini dibuktikan ketika skor keterikatan pegawai tinggi, karyawan akan lebih puas terhadap pekerjaannya, tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi rendah dan pegawai menjadi lebih produktif. Berbagai penelitian tersebut memperkuat penelitian dari Kahn (1990) yang juga menyatakan bahwa keterikatan pegawai dalam organisasi tidak hanya diwujudkan secara fisik dan kognitif, bahkan ditunjukan pula secara emosional oleh pegawai selama bekerja. Beberapa penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan pegawai memberikan hasil yang positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

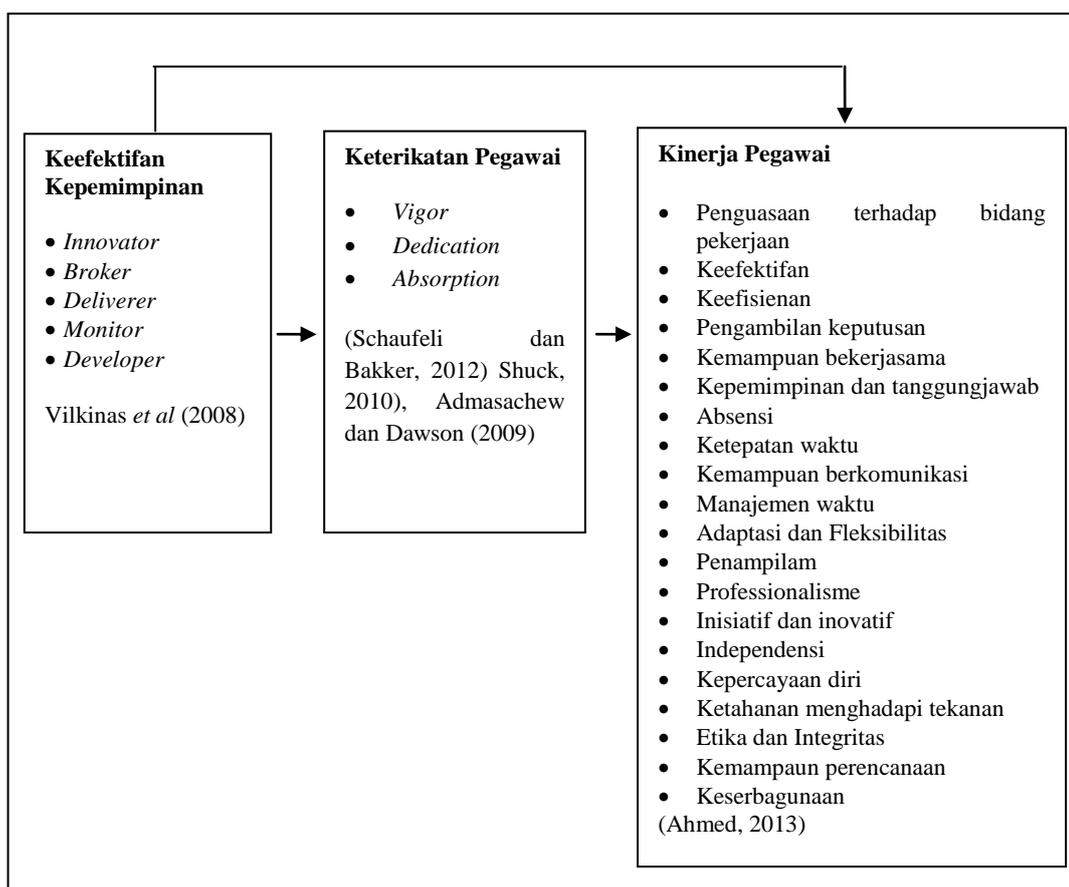
H3: Keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank Pembangunan Daerah Lampung

2.3 Usul Model Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka usul model penelitian ini yaitu penulis menduga bahwa terdapat pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai serta pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Untuk mengukur keefektifan kepemimpinan, penulis menggunakan indikator berdasarkan

penelitian yang dilakukan oleh Vilkinas *et al* (2008) yaitu: *Innovator, Broker, Deliverer, Monitor, Developer*. Untuk mengukur variabel keterikatan pegawai, penulis menggunakan penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (2012) yaitu *Vigor, Dedications, Absorptions*. Sedangkan untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan indikator penelitian Ahmed (2013) yaitu ; Penguasaan terhadap bidang pekerjaan, Keefektifan , Keefisienan , Pengambilan keputusan, Kemampuan bekerjasama, Kepemimpinan dan tanggungjawab, Absensi, Ketepatan waktu , Kemampuan berkomunikasi, Manajemen waktu, Adaptasi dan Fleksibilitas, Penampilam, Professionalisme, Inisiatif dan inovatif, Independensi, Kepercayaan diri, Ketahanan menghadapi tekanan, Etika dan Integritas, Kemampuan perencanaan dan Keserbagunaan seperti yang tertera pada usul model penelitian sebagaimana gambar di bawah ini:

Gambar 2.2 Usul Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian yang Digunakan

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu menggambarkan suatu fenomena yang terjadi pada objek penelitian dan metode eksplanatori (*explanatory research*), untuk mengetahui hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Model pengujian hipotesis menggunakan regresi sederhana.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Lampung diseluruh kantor pusat, kantor cabang utama, dan kantor cabang pembantu. Unit observasi yang diteliti adalah persepsi pegawai terhadap keefektifan kepemimpinan, keterikatan pegawai dan kinerja pegawai di Bank Lampung.

3.2 Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder:

1. Data Sekunder

Data sekunder yang bersumber dari berbagai sumber seperti: buku, jurnal, dan artikel media elektronik yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dan bertujuan untuk mendukung kebenaran data primer.

2. Data Primer

Penelitian ini menggunakan data primer yang bersumber dari pengumpulan data secara langsung dan sumber aslinya berupa pendapat atau opini yang dikumpulkan untuk menjawab perumusan masalah dalam penelitian. Data primer diperoleh melalui kuisoner/angket yang telah diisi oleh responden yang dinyatakan sebagai sampel yaitu pegawai Bank Lampung. Kuisoner di dalam penelitian ini terdiri dari pertanyaan dari responden terkait keefektifan kepemimpinan, keterikatan pegawai dan kinerja pegawai. Jawaban dari pertanyaan terbuka digunakan untuk pendalaman analisis penelitian.

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode survei. Pengumpulan data kualitatif dengan melakukan survei langsung pada objek yang ditetapkan dengan cara mengambil sampel dari populasi yang terdapat pada objek dengan menggunakan kuisoner yang disebarkan pada sejumlah responden yang menjadi sampel dalam objek tersebut yang akan dijadikan alat pengumpulan data primer. Selain itu pengumpulan data melalui sumber-sumber tertulis (kepuustakaan) seperti dari buku, jurnal, artikel, data dari instansi terkait (OJK) dan tulisan yang relevan dengan topik permasalahan yang akan diteliti yang akan dijadikan sebagai alat pengumpulan

data sekunder. Data primer diperoleh dengan menggunakan metode sebagai berikut ;

a) Wawancara, peneliti mewawancarai Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Cabang Lampung sebagai responden.

b) Observasi, dalam kaitannya dengan observasi peneliti bertindak sebagai *observer participant* dimana peneliti dalam melakukan observasi terlibat sebagai responden. Selain itu peneliti juga mengamati perilaku pemimpin dan pegawai Bank Lampung berkaitan dengan persepsi dan sikap pegawai terhadap indikator-indikator keefektifan kepemimpinan, keterikatan pegawai dan kinerja pegawai Bank Lampung.

c) Kuesioner, yaitu serangkaian pernyataan berupa *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) – 5X

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

a. MLQ sebagai alat ukur terhadap kepemimpinan.

b. Dapat digunakan di berbagai jenis organisasi dan budaya.

- c. Sudah diteliti, divalidasi dan didokumentasikan di berbagai jurnal dan penelitian eksogen.
- d. Mudah pengelolaannya, membutuhkan waktu yang hemat bagi responden untuk menyelesaikan pertanyaan.

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

- 1) Dimensi keefektifan kepemimpinan terdiri dari 3 (tiga) dimensi yaitu *Innovator, Broker, Deliverer, Monitor dan Developer* (Vilkinas et al 2008)
- 2) Dimensi keterikatan pegawai, *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* merupakan instrumen yang sering digunakan untuk mengukur *engagement* (Schauli et al., 2002), terdiri dari 3 (tiga) dimensi yaitu *vigor, dedication* dan *absorption* atau biasa disebut Uwes-17.
- 3) Dimensi Kinerja Pegawai, terdiri dari 20 (duapuluh) dimensi (Ahmed 2013) yaitu ; Penguasaan terhadap bidang pekerjaan, Keefektifan , Keefisienan , Pengambilan keputusan, Kemampuan bekerjasama, Kepemimpinan dan tanggungjawab, Absensi, Ketepatan waktu , Kemampuan berkomunikasi, Manajemen waktu, Adaptasi dan Fleksibilitas, Penampilam, Professionalisme, Inisiatif dan inovatif, Independensi, Kepercayaan diri, Ketahanan menghadapi tekanan, Etika dan Integritas, Kemampaun perencanaan dan Kecerbagunaan.

Penilaian terhadap keefektifan kepemimpinan dilakukan dengan pengisian kuisisioner oleh responden/pegawai yaitu mengisi pernyataan yang menggambarkan keefektifan kepemimpinan atasan langsung setingkat di atasnya, penilaian terhadap keterikatan pegawai dilakukan dengan pengisian kuisisioner oleh

pegawai dengan menjawab pertanyaan yang menggambarkan kondisi dan perasaan pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, sedangkan penilaian terhadap kinerja pegawai dilakukan dengan pengisian kuisioner dimana pegawai menjawab pertanyaan yang menggambarkan kinerja yang dirasakan oleh pegawai sebagai dampak dari keefektifan kepemimpinan dan keterikatan pegawai.

3.2.3 Cara Penentuan Data

3.2.3.1 Populasi dan Sampel

Menurut Malhotra (2010:370-371) *“population is aggregate of all elements that share some common set of characteristics and that comprise the universe for the purposes of the marketing research problem”* (populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas beberapa kelompok karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitian pemasaran).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Bank Lampung berjumlah 193 pegawai (data tahun 2015). Peneliti memilih pegawai yang sudah relatif lama bekerja, pegawai tersebut sudah bekerja lebih dari 2 tahun. Jumlah pegawai di Bank Lampung sejumlah 814 pegawai, sedangkan yang memenuhi kriteria penelitian ini berjumlah 571 pegawai.

Berdasarkan komposisi pegawai, peneliti berpendapat bahwa dalam penelitian ini populasi yang akan diambil adalah mulai level staf pelaksana, penyelia hingga level direktur utama sebagai level pemimpin korporasi pengambil kebijakan yang mempengaruhi para pegawai dibawahnya. Dalam hal ini setiap level akan menilai satu tingkat diatasnya (atasan langsung). Hal tersebut seiring

dengan tujuan penelitian ini yang berusaha mengukur pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai dan kinerja pegawai.

Terhadap populasi pegawai Bank Lampung, populasi tersebut diambil sejumlah sampel melalui Rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + (N \times d^2)}$$

Keterangan:

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

d : Presesi yang digunakan

Dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5% dari tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi +/- 5% maka ukuran sampel yang dibutuhkan sebagai berikut:

$$1 = \frac{571}{1 + (571 \times 0,05^2)}$$

$$n = 188$$

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh jumlah sampel 188 orang sebagai sampel yang akan ditarik pada penelitian ini. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *probability sampling*, artinya semua populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Stratified Random Sampling*, dimana populasi dibagi menjadi kelompok yang berbeda. Kemudian, sampel ditarik secara random dari setiap kelompok, sehingga bisa meliputi setiap strata yang berbeda untuk mewakili populasi secara keseluruhan (Istijanto, 2006).

Tabel 3.2
Proporsi Pembagian Sampel Berdasarkan Tingkatan/Level

Jabatan	Jumlah	Persentase
Direksi	3 Orang	1,5%
Group Head dan UKK	12 Orang	6,3%
Departemen Head	20 Orang	10,6%
Pemimpin Bidang	7 Orang	3,7%
Pemimpin KCU, KC dan KCP	28 Orang	14,9%
Penyelia	89 Orang	47,3%
Analisis	29 Orang	15,4%
Total	188	100

Sumber: data diolah dari Bank Lampung , 2016

3.3 Operasionalisasi Variabel

Langkah awal dalam pembahasan ini adalah mendefinisikan variabel penelitian, hal ini bertujuan agar konsep variabel yang diajukan dalam penelitian dapat diukur dan adanya kesamaan persepsi dalam mengkaji konsep yang diteliti.

Terdapat 3 (tiga) variabel meliputi:

1. Keefektifan kepemimpinan sebagai variabel Independen (X)
2. Keterikatan pegawai sebagai variabel independen dan dependen (Y)
3. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Z)

Operasional variabel lengkap sebagaimana uraian pada Tabel 3.3 dibawah

ini:

3.3 Tabel Operasional Variabel

Variable	Dimension	Indikator	Scale
Keefektifan Kepemimpinan (X) (Vilkinas et al; 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Innovator • Broker • Deliverer • Monitor • Developer • Integrator Role 	<ul style="list-style-type: none"> • Daya cipta dan visi pengembangan organisasi • Konsep dan ide baru yang cemerlang berdasarkan pengalaman • Memotivasi bawahan mencapai tujuan organisasi. • Memiliki kharisma • Mengantisipasi permasalahan dan menghindari kondisi genting. • Memonitor aktivitas perusahaan hingga sukses • Mengkomunikasikan hal-hal prioritas dan arah tujuan organisasi • Memonitor rantai perusahaan dengan cermat • Cermat memonitor antara catatan, laporan, kejadian yang berlangsung untuk mendeteksi ketidaksesuaian • Menunjukkan sikap empati dan perhatian kepada bawahan. • Memotivasi partisipasi aktif pegawai dalam rapat • Teladan yang baik bagi bawahan. • Mengkomunikasikan tujuan organisasi • Cermat menangkap perubahan lingkungan. • Fokus pada lingkungan yang memberikan arti penting bagi organisasi • Mencintai organisasi 	Likert

Variable	Dimension	Indikator	Scale
	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan bekerjasama • Kepemimpinan dan tanggungjawab • Absensi • Ketepatan waktu • Kemampuan berkomunikasi • Manajemen waktu • Adaptasi dan Fleksibilitas • Penampilam • Professionalisme • Inisiatif dan inovatif • Independensi • Kepercayaan diri • Ketahanan menghadapi tekanan • Etika dan Integritas • Kemampaun perencanaan • Kecakapan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Saya memiliki kemampuan mengambil keputusan untuk menyelesaikan pekerjaan • Saya memiliki kemampuan untuk bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan • Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab • Saya senantiasa masuk kerja • Saya selalu tepat waktu masuk kerja. • Saya selalu berkomunikasi dengan baik untuk menyelesaikan masalah • Saya menyelesaikan tugas tepat waktu • Saya cepat menyesuaikan diri dengan pekerjaan / tugas saya yang baru. • Saya berpenampilan sesuai bidang pekerjaan saya • Saya selalu menjalankan kewenangan sesuai Tupoksi • Saya memiliki inisiatif dan inovatif dalam bekerja • Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai petunjuk meskipun tidak dalam pengawasan. • Saya berkeyakinan pekerjaan yang saya lakukan memiliki dampak yang baik bagi perusahaan. • Saya siap bekerja dalam tekanan dan menerima risiko dari pekerjaan saya. • Saya mendahulukan kepentingan tugas dibandingkan dengan kepentingan yang lain. • Saya memiliki kecakapan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan saya. 	Likert

Pengukuran persepsi pegawai terhadap keefektifan kepemimpinan, keterikatan pegawai, dan kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan skala likert untuk memberikan perbedaan yang lebih nyata atas persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diukur. Persepsi dapat bersifat positif dan negatif, oleh karena itu penggunaan skala likert sangat tepat digunakan untuk mengukur kecenderungan persepsi pegawai, apakah memiliki kecenderungan positif atau negatif. Skala likert termasuk pada skala interval, oleh karena itu penelitian ini menggunakan skala pengukuran interval.

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam suatu penelitian data mempunyai peranan yang penting karena menggunakan variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai bentuk hipotesis, oleh karena itu perlu dilakukan pengujian data untuk menghasilkan mutu data yang baik. Benar tidaknya data tergantung dari instrumen pengumpulan data, sedangkan instrumen yang baik memiliki dua persyaratan yaitu validitas dan reliabilitas. Untuk menguji apakah kuesioner valid dan reliabel akan diuji cobakan terlebih dahulu kepada beberapa orang sebagai sampel.

3.4.1 Uji Validitas

Validitas dari suatu alat ukur menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat mengukur apa yang ingin diukur (Cooper dan Schindler, 2006). Uji validitas menurut Sekaran (2010) menunjukkan ukuran yang benar-benar mengukur apa yang akan diukur. Sehingga semakin tinggi validitas suatu alat ukur, maka alat ukur tersebut semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur.

Peneliti menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data, sehingga pertanyaan-pertanyaan tersebut harus dapat mengukur apa yang menjadi tujuan peneliti.

Pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan *Corrected Item-Total Correlation* dilakukan dengan perhitungan masing-masing item pernyataan dengan skor total, Sugiyono (2009:126) menerangkan bahwa item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total serta korelasi yang tinggi menunjukkan bahwa item tersebut memiliki validitas yang tinggi pula dengan demikian untuk mengukur sesuatu harus menggunakan instrumen yang tepat.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2009: 121) instrument *reliable* (handal) adalah sebagai berikut:

“Instrumen yang *reliable* adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama”. Koefisien *alpha cronbach* merupakan statistik yang paling umum digunakan untuk menguji reliabilitas suatu instrumen penelitian. Suatu kuesioner dikatakan *reliabel* jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konstan dari waktu ke waktu. Instrumen yang *reliabel* adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pengujian ini dilakukan dengan menghitung koefisien *Cronbach Alpha* (Arikunto, 2010:196) dengan rumus :

$$r_n = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_i^2} \right]$$

Sumber: (Arikunto, 2010:196)

Keterangan :

r_n : Reliabilitas instrumen

K : Banyaknya butir pertanyaan

$\Sigma \sigma.b^2$: jumlah varians butir

$\sigma.i^2$: varians total

Kriteria pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut

Hasil Croncabh $\alpha \geq 0,60$ maka hasilnya adalah reliabel

Hasil Cronbach $\alpha \leq 0,60$ maka hasilnya adalah tidak reliabel.

3.5 Metode Analisis Data

Tujuan analisis data adalah mengubah data menjadi informasi, sehingga lebih mudah dipahami. Penelitian terhadap objek dilakukan menggunakan survei melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Hal tersebut dilakukan dalam rangka melihat masalah lebih dekat dan mendapatkan data primer mengenai kinerja Bank Lampung, sehingga informasi mengenai variabel-variabel penelitian dapat diketahui. Sementara itu, kuesioner disusun melalui perumusan operasionalisasi variabel dengan cara menjabarkan semua variabel yang diteliti menjadi indikator-indikator yang digunakan sebagai landasan untuk menyusun pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner.

Indikator-indikator yang digunakan mengacu pada pengukuran variabel penelitian, sehingga dapat dirancang model hipotesis. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan perhitungan statistik untuk mengetahui pengaruh variabel idenpenden dan dependen. Model yang digunakan dalam perhitungan statistik ini adalah *regresi sederhana dan regresi berganda*. Dalam pengolahan dan analisis data penelitian ini menggunakan perhitungan statistik dan alat bantu komputerisasi yaitu *SPSS 19.0 for Windows*.

3.5.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang sudah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat generalisasi atau kesimpulan yang berlaku umum. Dalam menjawab besar pengaruh antar variabel digunakan analisis deskriptif dengan metode kuantitatif. Data yang masuk dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan. Untuk mengolah dan menganalisis data dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Mengolah setiap jawaban atas pertanyaan pada kuesioner yang disebarkan untuk dihitung frekuensi dan persentasenya.
2. Menentukan skor terhadap kuesioner menggunakan skala Likert (*Likert's Summanted Rating*). Skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2008).
3. Melakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan tingkat kevalidan dan kehandalan penelitian.
4. Untuk mengetahui kriteria penilaian dapat digunakan skala yang diklasifikasikan berdasarkan dua kategori yaitu ekstrim kanan (positif) dan ekstrim kiri (negatif).
5. Melakukan analisis kualitatif untuk menjawab tujuan penelitian.

3.7.2 Perumusan Hipotesis Nol dan Hipotesis Alternatif

Untuk menguji hipotesis penelitian maka rumusan hipotesisnya adalah ;

1. Uji Hipotesis Untuk Mengetahui Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Pegawai

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan uji t, hipotesis adalah sebagai berikut :

H₀: Keefektifan kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai

H_a: Keefektifan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai.

Kriteria untuk menentukan apakah H₀ atau H_a yang didukung adalah sebagai berikut:

Jika sig penelitian < 0.05 maka H_a didukung

Jika sig penelitian > 0.05 maka H₀ didukung

Pengujian ini menggunakan uji 1 pihak, dikarenakan hipotesis penelitian mengisyaratkan pengaruh X terhadap Y merupakan pengaruh positif. Secara manual koefisien jalur diuji dengan statistik uji t dengan derajat bebas 186 (n-2), titik kritis = 1,653. Dengan menggunakan output SPSS, di tabel Coefficients^a, pada kolom sig dan t dipakai untuk menguji koefisien jalur. Jika *p-value* (kolom Sig) lebih kecil dari 0,05 atau kolom t lebih besar dari titik kritis 2,1199 maka H_a didukung, artinya terdapat pengaruh positif keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai. Sedangkan jika *p-value* (kolom Sig) lebih besar dari 0,05 atau kolom t lebih besar dari titik kritis 1,653 H₀ didukung, artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai.

2. Uji Hipotesis Untuk Mengetahui Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan uji t, hipotesis adalah sebagai berikut:

H₀: Keefektifan kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H_a: Keefektifan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kriteria untuk menentukan apakah H₀ atau H_a yang didukung adalah sebagai berikut:

Jika sig penelitian < 0.05 maka H_a didukung

Jika sig penelitian > 0.05 maka H₀ didukung

Pengujian ini menggunakan uji 1 pihak, dikarenakan hipotesis penelitian mengisyaratkan pengaruh X terhadap Y merupakan pengaruh positif. Secara manual koefisien jalur diuji dengan statistik uji t dengan derajat bebas 186 (n-2), titik kritis = 1,653. Dengan menggunakan output SPSS, di tabel Coefficients^a, pada kolom sig dan t dipakai untuk menguji koefisien jalur. Jika *p-value* (kolom Sig) lebih kecil dari 0,05 atau kolom t lebih besar dari titik kritis 2,1199 maka H_a didukung, artinya terdapat pengaruh positif keefektifan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan jika *p-value* (kolom Sig) lebih besar dari 0,05 atau kolom t lebih besar dari titik kritis 1,653 H₀ didukung, artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan keefektifan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

3. Uji Hipotesis Untuk Mengetahui Pengaruh Keterikatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan uji t, hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

H₀: Keterikatan pegawai tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H_a: Keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kriteria untuk menentukan apakah H₀ atau H_a yang didukung adalah sebagai berikut:

Jika sig penelitian < 0.05 maka H_a didukung

Jika sig penelitian > 0.05 maka H₀ didukung

Pengujian ini menggunakan uji 1 pihak, dikarenakan hipotesis penelitian mengisyaratkan pengaruh X terhadap Y merupakan pengaruh positif. Secara manual koefisien jalur diuji dengan statistik uji t dengan derajat bebas 186 (n-2), titik kritis = 1,653. Dengan menggunakan output SPSS, di tabel Coefficients^a, pada kolom sig dan t dipakai untuk menguji koefisien jalur. Jika *p-value* (kolom Sig) lebih kecil dari 0,05 atau kolom t lebih besar dari titik kritis 2,119 maka H_a didukung, artinya terdapat pengaruh positif keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Sedangkan jika *p-value* (kolom Sig) lebih besar dari 0,05 atau kolom t lebih besar dari titik kritis 1,653 H₀ didukung, artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN SERTA BATASAN PENELITIAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Sebanyak 37,5 persen indikator keefektifan kepemimpinan menunjukkan nilai Kurang Setuju (KS) dan diikuti sebanyak 31,25 persen menyatakan Tidak Setuju (TS), hal ini berarti bahwa kinerja keefektifan kepemimpinan Bank Lampung berada pada kategori kurang efektif.
2. Sebanyak 35,7 persen indikator keterikatan pegawai menunjukkan nilai Kurang Setuju (KS), 21,4 persen menyatakan Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju (STS), hal ini berarti bahwa kinerja keterikatan pegawai Bank Lampung berada pada kategori kurang baik (keterikatan cukup rendah).
3. Sebesar 44,4 persen indikator kinerja pegawai menyatakan Kurang Setuju (KS), sebesar 22,2 persen menyatakan Tidak Setuju (TS), sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Bank Lampung berada pada kategori kurang baik.
4. Perspektif positif untuk indikator keefektifan kepemimpinan yang paling dominan adalah dimensi Developer sebesar 50,87 sedangkan perspektif negatif untuk indikator keefektifan kepemimpinan yang paling dominan adalah

dimensi *Deliverer* sebesar 87,8 persen disusul dengan *Integrator Role* 69,43 persen, *Broker* 69,15 persen, *Monitor* 51,23 persen

5. Tidak terdapat perspektif positif untuk keterikatan pegawai yang dominan , dari hasil rekapitulasi kuisioner untuk keseluruhan dimensi seluruhnya berada dibawah 50 persen (tidak terdapat perspektif positif yang dominan). Perspektif negatif keterikatan pegawai yang paling dominan adalah dimensi *Dedication* sebesar 72,86, disusul dimensi *Absorption* 69,13 persen dan *Vigor* 54,55 persen,
6. Perspektif positif untuk indikator kinerja pegawai yang paling dominan adalah (1) saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sebesar 55, 80 persen (2) saya memiliki kemampuan bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan sebesar 52,10 persen dan (3) saya mendahulukan kepentingan tugas dibandingkan kepentingan lain sebesar 50,50 persen sedangkan indikator lainnya merupakan perspektif positif yang minor karena nilainya di bawah 50 persen. Perspektif negatif untuk Kinerja Pegawai adalah (1) Saya berpenampilan sesuai dengan bidang pekerjaan saya adalah paling dominan, sebesar 85,1 persen (2) Saya berkeyakinan pekerjaan yang saya lakukan memiliki dampak yang baik bagi perusahaan sebesar 81,4 persen dan (3) Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan petunjuk meskipun tidak dalam pengawasan sebesar 76,6 persen.
7. Walaupun Keefektifan kepemimpinan, Keterikatan pegawai dan Kinerja Pegawai di Bank Lampung secara keseluruhan dalam kategori kurang baik namun masih terdapat dimensi-dimensi positif yang dapat dijadikan modal positif bagi pengembangan keahlian kepemimpinan, keterikatan pegawai dan kinerja pegawai Bank Lampung di masa yang akan datang.

8. Berdasarkan pada hasil analisis verifikatif dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a. Keefektifan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung.
 - b. Keefektifan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai secara langsung.
 - c. Keterikatan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung.

5.2 Saran

Berdasarkan pada kesimpulan hasil penelitian dan bukti empiris yang telah dipaparkan diatas, peneliti mengajukan beberapa rekomendasi sebagai saran berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis kinerja kepemimpinan Bank Lampung yang kurang efektif, keterikatan pegawai dan kinerja pegawai yang kurang baik dan adanya pengaruh positif dan signifikan secara langsung variabel keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai dan kinerja pegawai, Bank Lampung harus meningkatkan keahlian kepemimpinan (*leadership skill*) dan kompetensi kepemimpinan seluruh jajaran pemimpin dengan: (a) Menjadi penggerak utama dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi (b).Meningkatkan kompetensi dan keahlian kepemimpinan baik *hard skill* maupun *soft skill* (c). Membangun pengaruh yang positif di jajaran pegawai antara lain dengan terlibat secara aktif dalam setiap aktifitas organisasi, bersikap *open mind* dan mau menerima input dari pengikutnya serta mampu menjadi contoh dan teladan bagi seluruh pegawai (d) Meningkatkan kinerja keuangan (e). Membangun komunikasi yang baik dengan seluruh stakeholder,

- (f). Mampu bersikap asertif terhadap bawahannya, (g). Melaksanakan rapat yang produktif, (h). Mampu mengelola stres dan menjadi *problem solver*, (i). Mampu mendorong iklim inovasi di lingkungan organisasi
2. Dalam memilih pemimpin mulai dari Direksi, Group Head, Kepala Cabang dan pejabat struktural lainnya hendaknya juga dilakukan melalui proses *assessment* yang obyektif, tidak hanya berdasarkan parameter kinerja yang bersifat kuantitatif atau berdasarkan pengalaman serta prestasi kinerja sebelumnya saja namun juga perlu diukur aspek keahlian kepemimpinan disesuaikan dengan tingkat jabatannya. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai institusi pembinaan dan pengawasan bank yang terlibat dalam proses penetapan pemimpin bank di level Direksi melalui mekanisme *Fit & Proper Test (F&P)* disarankan juga untuk memperbaiki mekanisme dan parameter *F&P* tidak hanya menguji aspek pengalaman serta aspek teknis dan kompetensi perbankan saja namun juga aspek keahlian kepemimpinan calon-calon Direksi yang akan di uji kelayakannya melalui metodologi yang *valid dan reliable*.
 3. Berdasarkan hasil analisis kinerja keterikatan pegawai Bank Lampung yang kurang baik, dan pengaruh efektifitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan pegawai. Maka Bank Lampung hendaknya memperhatikan upaya untuk meningkatkan keterikatan pegawai dengan cara : (a) Membangun sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kinerja (b). Memperbaiki kesejahteraan pegawai (c). Memastikan kesediaan sumberdaya yang dibutuhkan pegawai dalam bekerja seperti sumber daya fisik, finansial dan informasi untuk dapat bekerja dengan efektif dan efisien, (d). Melaksanakan program pelatihan sesuai dengan Training Need Analysis pegawai. (e).

Menyusun sistem remunerasi berbasis kinerja (f). Merancang sistem *feedback* yang spesifik, terukur dan dapat dipertanggungjawabkan dengan melakukan survey secara berkala untuk mencari tahu faktor apa saja yang membuat dan meningkatkan keterikatan pegawai dengan perusahaan, (g). Membangun program internalisasi budaya berdasarkan nilai-nilai yang diyakini seluruh stakeholder (h). Meningkatkan kesejahteraan karyawan purna bakti (pensiunan) antara lain dengan menambah nilai manfaat program pensiun (i). Membuat Program Talent Pool sebagai strategi pengembangan career path terhadap pegawai dengan kinerja terbaik sekaligus sebagai pegawai motor penggerak utama perubahan (j) Senantiasa menjaga citra perusahaan yang tercermin dari *tangible brand* seperti tampilan gedung dan infrastruktur pendukungnya yang representatif dan menunjang standar layanan, pembuatan seragam karyawan secara terjadwal sesuai dengan kebutuhan perusahaan maupun *intangible brand* seperti membuat program-program peningkatan citra perusahaan melalui kanal-kanal promosi dan edukasi publik yang ada (i) melakukan pengukuran keterikatan pegawai secara terjadwal dengan menggunakan metodologi dan alat ukur yang valid dan reliable.

5.3. Batasan Penelitian

Hasil penelitian dibatasi hanya dalam ruang lingkup mengenai pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai dan kinerja pegawai di PT. Bank Lampung. Rentang waktu penelitian dilakukan di bulan April 2016 sampai dengan bulan Desember 2016 dengan menyebarkan kusioner kepada 188 pegawai Bank Lampung di berbagai jenjang struktural kepemimpinan sebagai responden yang dipilih secara sampling.

Terdapat indikator-indikator lain yang tidak diukur dalam penelitian ini yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian seperti motivasi pegawai, tingkat pendidikan pegawai, status pegawai (pegawai tetap atau tidak tetap), latar belakang pemimpin atau faktor kedaerahan Bank Lampung sehingga dimungkinkan penelitian ini mempunyai kelemahan-kelemahan dikarenakan tidak semua indikator yang berpengaruh diukur.

Namun demikian dengan keterbatasan tersebut, hasil penelitian ini diharapkan akan tetap memberikan kontribusi positif bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Admasachew, L. dan Dawson.J. (2009). Employee Engagement. *A brief Review of Definition, Theoretical Perspectives and Measuress*. Aston Business School.
- Ahmed,I.Ineen. (2013). Employee Performance Evaluation; A fuzzi approach.*International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol 62. Iss pp 718-734
- Avolio, B. J., Bass, B. M., dan Jung, D. I. (1999), Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72:4, 441-462
- Avolio, B. J., dan Yammarino, F. J. (1990), Operationalizing Charismatic Leadership Using A Levels-Of-Analysis Framework. *Leadership Quarterly*,1, 193–208.
- Aon Hewitt's Best Employers Study. (2011), *What is Employee Engagement*. <http://was2.hewitt.com>.
- Andy. J. Wood. (2006). Development of Three Scales to Measure Leader Accountability. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 28 Iss pp 167-185
- Anitha. J. (2014). Determinants Of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance.*International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol 63. No 3.pp 308-323
- Augusty Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*.Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bakker, A.B., dan Leiter, M. P. (2010) (Eds).*Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research* (pp.181-196). Psychology press: New York.
- Bangun , Wilson .(2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Erlangga.
- Barron, A. (2012). What Do Engagement Measurement Realy Mean. *Strategic HR Review*. Vol 12 Iss pp 21-25
- Bass, B. M.,dan Bass, R. (2004), *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial application*, Fourt edition, New york: Free Press.
- Bycio, P., Hackett, R. D.,dan Allen, J. S. (1995), Further Assessments Of Bass's (1985) Conceptualization Of Transactional And Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.

- Baron, A. (2012). What Do Engagement Measures Really Mean?, *Strategic HR Review*, Vol. 12 Iss 1 pp. 21 – 25
- Bernardin & Russel., (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico
- Baumruk, R. (2006). Why Managers Are Crucial To Increasing Engagement; Identifying Steps Managers Can Take To Engage Their Workforce. *Strategic HR Review*. Vol 1 Iss 2 pp 24-27
- Crawford, N. (2006). Managing Employment Engagement. *Canadian Manager*. Vol. 31. No 1. Pp.17-18
- Cacioppe. R. (1998), Leaders Developing Leaders: An Effective Way To Enhance Leadership Development Programs, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19 Iss 4 pp. 194 – 198
- Chalofsky. Neal E (2010), *Meaningfull Workpalces, Reframing How and Where We Work*, John Wiley And Son.
- Christian M.S, Garza, A.S. & Slaughter, J.E .(2011). *Work Engagement A Quantitattive Review a Test of Its Relation with Task and Contextual Performance*. Personnel Psychology.
- Cooper, Donald R dan Pamela , S. Schindler. (2006). *Metode Riset Bisnis, Volume I*. PT. Media Global Edukasi. Jakarta.
- Cooper, D. R And Emory, C W. (1995), *Business Research Methods, 5Th Edition*, Chicago. Richard D. Irwin Inc.
- De Mello, C.S W dan David, P. P. (2008), "A Perfect Match: Decoding Employee Engagement – Part I:Engaging Cultures And Leaders", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40 Iss 3 pp. 122 - 128
- Dicke, C., Holwerda, Jake, Kontakos, dan Anne M. (2007),*Employee Engagement: What Do We Really Know?What Do We Need to Know to Take Action?* The United State. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS).
- Development Dimension International,Inc.(2004), *Measuring Employee Engagemet*. Pp(1-4).
- Dollard, M.F & Bakker, A.B (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579 599.
- Donald R. C., dan Pamela S. S., (2006) ,*Metode Riset Bisnis*, Volume 1.9.154-294.Jakarta PT. Media Global Edukasi.
- Faustino Cardoso Gomes (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., dan Taylor, C. R. (2004),The Race For Talent: Retaining And Engaging Workers In The 21st Century. *HR. Human Resources Planning*, 27(3): 12

- Fred, R.D. (2011), *Strategic Management*. 12.247-248. Jakarta. Salemba Empat.
- Gallup. (2006), *Engaged Employees Inspire Company Innovation Gallup Management Journal*. <http://gmj.gallup.com>, diakses 20.51 wib 26 Mei 2014.
- Gubman, E. (2004). Raising Engagement To Passion For Work: *The Search For The Mission Person*. *Human Resource Planning*. Vol 27. No.3. pp 42-6
- Gubman, E. (2004). Raising Engagement To Passion For Work: *The Search For The Mission Person*. *Human Resource Planning*. Vol 27. No.3. pp 42-6
- Haid, M. & Sims, J. (2009). Employee Engagement: Maximising Organisational Performance. *Right Management*. Retrieved, June 2011
- Hayward. Simon. 2008. Hayward, (2010), Engaging employees through whole leadership, *Strategic HR Review*, Vol. 9 Iss 3 pp. 11 – 17
- Hewitt, A.C. (2012), *Trends in Global Employee Engagemen*. London: Consulting Global Compensation and Talent.
- Hughes R. L., Ginnett, R.C., dan Curphy G. J. (2006), *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 5th edn. McGraw Hill, Boston.
- James A (Andy) Wood, Bruce E Winston, (2007) “ Development Of Three Scales to Measure Leader Accountablity “ *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.28
- James J.B. McKenzie, S and Swanberg, J. (2011). Predicting Employee Engagement in an Age-Diverse Retail Workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), pp. 173-196.
- Jogiyanto. (2008), *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Kahn, W.A. (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 694-702.
- Konrad.A. (2006). Engaging Employee through high-involvement work practices. *Ivey Business Journal*. March/April. pp 1-6
- Latan, H. (2013), *Model Persamaan Struktural Teori dan Implementasi AMOS 21.0*. Bandung: Alfabeta.
- Majalah Infobank No 435, Vol. XXXVII, Edisi Mei 2015.
- Mayo. A. (2015). The Measurement of Engagement. *Strategic HR Review*. Vol 15 Iss 2 pp
- Malhotra, N. K. (2010), *Marketing Research (Sixth Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Margaretha, M., dan Saragih, S. (2008), *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. UKWMS Surabaya.
- Mathis, L.R. dan Jackson, H. J. (2006). *Human Resourch Management*. Jakarta: Salemba Empat.

- Medlin. B dan Green.W.Kenneth. (2014). *Management Principles and Management Process: The Impact on Employee Engagement*. Southern Arkansas University
- Merry. J. . Aon Hewitt's . (2013). Trends In Global Engagement Where Do Organizations Need To Focus Attention?. *Strategic HR Review*. Vol 13 Iss 1.pp 24-31
- OJK Lampung, (2016). *Materi Presentasi Program Transformasi BPD Menjadi Bank yang Kompetitif, Kuat dan Kontributif*.
- OJK Lampung, (2016). *Materi Presentasi Exit Meeting Pemeriksaan Umum PT. BPD Lampung Fokus Pemeriksaan Risiko Operasional, Kepatuhan, Strategik dan GCG*.
- Osman, A. Aahad. (2015). Establishing linked between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relations*. Vol 35 Iss 4 pp 360-376.
- Papalexandris N. E. (2009). Leadership's Impact On Employee Engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 30 Iss 4.pp 365-385
- PT. Bank Pembangunan Daerah Lampung, (2015) , *Laporan Tahunan Bank Lampung Tahun 2015*.
- PT. Bank Pembangunan Daerah Lampung, (2016), *Laporan Tahunan Bank Lampung Tahun 2016*.
- Ray Baumruk, Hewitt Associates, (2006), Why Managers Are Crucial To Increasing Engagement: Identifying Steps Managers Can Take To Engage Their Workforce, *Strategic HR Review*, Vol. 5 Iss 2 pp. 24 – 27
- Richard, Mc. B. (2007), *The Practice Of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice*. *Strategic HR Review*. 6:17-19.
- Richard, L., Hughes, R. C.G., dan Gordon J. C. (2015), *Leadership Enhancing The Lesson Of Experience*. 16-33:559-560 Jakarta. Salemba Humanika.
- Robinson, D., Perryman, S. dan Hayday, S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, Institute for Employment Studies.
- Robbins , Stephen P dan Judge, Timothy. A. (2013), *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 2, Jakarta , Salemba Empat.
- Robbins , Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi, Konsep. Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I. Edisi 8. Prenhalindo Jakarta.
- Salter. C.R, Harris. Marry. H., Mc. Cormack. (2014). *Bass & Avolio's Full Range Leadership Model and Moral Development*.
- Schaufeli, W. B., dan Bakker, A.B. (2003), *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*, Version 1. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez, R. V., dan Bakker, A.B. (2002), The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92.

- Scheimann, W.A. (2011), *Alignment, Capability, Engagement: Pendekatan Baru Talent Management Untuk Mendongkrak Kinerja Organisasi*. Penerjemah : Setyo Untoro. Jakarta. Penerbit PPM.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M. (2009), *Driving Customer Satisfaction and Financial Success Through Employee Engagement*.
- Scarlett Surveys. *What is Employee Engagement*. <http://www.Scarlettsurveys.com>. diakses 08.43 wib 30 Desember 2015.
- Sekaran, U. (2010), *Research Methods for Business. Metode Penelitian untuk Bisnis*. Buku 2. Edisi 4. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Shuck. B. Drea. (2015). Psychological Needs, Engagement, And Work Intention. *European Journal of Training and Development*. Vol 39 Iss 1 pp 2-21.
- Solomon, M., dan Sandhya, M. S. (2010), *The Key to Improving Performance*
- Stoner . J. Freeman, RE. (2000). *Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiono. (2009), *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Shuck, B., dan Wollard, K. (2010), Employee Engagement And HRD: A Seminal Review Of The Foundations, *Human Resource Development Review*, 9 (1) :89-110
- Trich, T. (2003). Engagement drives result at new century. *Gallup Management Journal*. September 11.
- Vilkinas, T., Shen, J., Cartan, G. (2008), Predictors of leadership effectiveness for chinese managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 30:6:2009.
- Wilson, Kathlyn, (2013). Understanding The Language of Performance Appraisal, *Hertfordshire Buisness School Journal*.
- Xu J. H., Cooper ,T. (2011), "How can Leaders achieve high employee engagement?", *Leadership & Organization Development Journal*, 32:400-410.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in Organizations*. 6th edition. New Jersey: Pearson Education, Incorporation.
- Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*. 7th edition. New Jersey: Pearson Education, Incorporation.
- Zhang, T., Gayle C. A., Harald B., Eliabeth, M. (2014), "The Relationship Between Leadership Paradigms And Employee Engagement" *Journal of Global Responsibility*.5:5-14