

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT BANK MANDIRI SYARIAH CABANG CIMAHI**



## **SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Ekonomi

**Oleh:  
Adiatma Sukwiramanta  
2011120145**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN  
Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013  
BANDUNG  
2017**

# **THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AT PT BANK MANDIRI SYARIAH CABANG CIMAHI**



## **UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete part of the requirements  
for Bachelor's Degree in Economics

**By**  
**Adiatma Sukwiramanta**  
**2011120145**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY**  
**FACULTY OF ECONOMICS**  
**PROGRAM IN MANAGEMENT**  
Accredited by BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013  
**BANDUNG**  
**2017**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT BANK MANDIRI  
SYARIAH CABANG CIMAHI**

Oleh:

Adiatma Sukwiramanta  
2011120145



Bandung, Agustus 2017

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.  
Pembimbing Skripsi,

A. Hadisoepadma, Drs., M.M.

## PERNYATAAN :

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,  
Nama (*sesuai akte lahir*) : Adiatma Sukwiramanta  
Tempat, tanggal lahir : Surabaya, 10 April 1993  
Nomor Pokok : 2011120145  
Program studi : Manajemen  
Jenis naskah : Skripsi



### JUDUL

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *EMPLOYEE* *ENGAGEMENT* PADA PT BANK MANDIRI SYARIAH CABANG CIMAHI**

dengan,

Pembimbing : A. Hadisoepadma, Drs., M.M.

### **SAYA NYATAKAN**

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, meteri perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak manapun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Juli 2017

Pembuat pernyataan :



(Adiatma Sukwiramanta)

## ABSTRAK

Untuk tetap mempertahankan eksistensinya dalam pasar, perusahaan jasa harus menawarkan *value* yang lebih daripada yang dapat ditawarkan kompetitor. *Employee Engagement* perlu menjadi salah satu perhatian utama bagi perusahaan, karena karyawan yang *engaged* menunjukkan berbagai perilaku produktif yang menghasilkan pencapaian tujuan organisasi dan meningkatnya kinerja karyawan. *Employee Engagement* memiliki kaitan yang erat dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya. Karyawan yang memiliki interaksi yang positif dengan managernya akan mengalami peningkatan *Employee Engagement*. Hal ini dialami oleh PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi, dengan penilaian terhadap pelayanannya yang kurang memuaskan, dan keluhan karyawan akan kepemimpinan atasan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui sejauh mana tingkat *Employee Engagement* karyawan, gaya kepemimpinan atasan, dan pengaruh gaya kepemimpinan atasan terhadap *Employee Engagement*.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan kausal. Uji hipotesis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan uji regresi linear berganda. Variabel independen yang diteliti terdiri dari Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional (X2), Kepemimpinan *Laissez-Faire* (X3). Variabel dependen yang diteliti adalah *Employee Engagement* (Y). Penelitian dilakukan terhadap seluruh populasi karyawan organik PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi yang berjumlah 21 orang.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki tingkat yang sedang, Kepemimpinan Transaksional memiliki tingkat yang sangat tinggi, dan Kepemimpinan *Laissez-Faire* memiliki tingkat yang tinggi. *Employee Engagement* memiliki tingkat yang tinggi. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Kepemimpinan *Laissez-Faire* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Secara parsial, Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*.

Untuk meningkatkan *Employee Engagement*, sebaiknya pimpinan meningkatkan implementasi gaya kepemimpinan transformasional dengan cara memberi tantangan dan makna yang lebih besar mengenai pekerjaan terhadap karyawan, memberi perhatian personal yang lebih tinggi, memotivasi karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif.

Kata kunci : *Employee Engagement*, gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan *Laissez-Faire*.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT karena berkat-Nya lah saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Employee Engagement* di PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi”**, yang merupakan pemenuhan syarat penyelesaian jenjang pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Saya menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini dapat dicapai berkat bantuan dan bimbingan berbagai pihak, sejak masa perkuliahan hingga pada saat penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua, yang tanpa hentinya memberi dukungan, dorongan, nasihat dan doa yang sangat membantu saya dalam menyelesaikan studi dan penelitian.
2. Kedua adik, yang senantiasa mendukung dan mendoakan demi kelancaran studi dan penelitian.
3. Pakde Pri, yang dengan kemurahan hatinya membantu dan membimbing dalam pengerjaan penelitian ini.
4. Bapak A. Hadisoepadma, Drs., M.M., selaku dosen pembimbing, yang dengan segala ketersediaan waktu dan kesabarannya selalu membimbing, memberi ilmu dan arahan yang sangat membantu dalam menyelesaikan studi ini dengan lebih baik.
5. Bapak Agus Hasan Pura Anggawidjaja, Drs., M.Si., selaku dosen wali, yang dengan waktu dan kesabarannya membantu dalam memberikan solusi dan nasihat.
6. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si., selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
7. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si. , selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
8. Seluruh dosen, seluruh staf tata usaha, seluruh staf pekarya, serta seluruh staf Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu memudahkan penyelesaian studi dan penelitian ini.

9. Bapak Deni, selaku Kepala Cabang PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi yang dengan ketersediaannya membantu dalam menyelesaikan penelitian ini dengan lebih mudah.
10. Ibu Liesty, selaku Manager Service & Operation PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi, yang dengan segala waktu, kerjasama dan kesabarannya membantu penyelesaian penelitian ini.
11. Seluruh karyawan PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi yang dengan sangat kooperatif membantu penyelesaian penelitian ini.
12. Seluruh teman seperjuangan skripsi yang senantiasa membantu dalam memberikan informasi, arahan dan bimbingan dalam penyelesaian penelitian ini.
13. Seluruh mahasiswa Manajemen UNPAR 2011 yang merupakan rekan seperjuangan selama masa kuliah.
14. Serta pihak-pihak lain yang membantu penyelesaian penelitian ini, yang namanya tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Masih terdapat kekurangan yang diharapkan tidak muncul pada penelitian-penelitian berikutnya. Meski demikian, peneliti berharap penelitian ini dapat berkontribusi bagi ilmu pengetahuan, maupun ilmu terapan.

Bandung, Juli 2017

Adiatma Sukwiramanta

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	<b>xii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.4 Kerangka Pemikiran	7
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>11</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.2 Kepemimpinan	14
2.2.1 Definisi	14
2.2.2 Teori	14
2.2.2.1 <i>Trait theories</i>	14
2.2.2.2 <i>Behavioral theories</i>	16
2.2.2.3 <i>Situational theories</i>	17
2.2.2.4 Teori Gaya Kepemimpinan Bernard Bass	19
2.3 Employee Engagement	25
2.3.1 Definisi	25
2.3.2 Indikator <i>Employee Engagement</i>	26
2.3.3 Faktor Pendorong <i>Employee Engagement</i>	28
2.3.4 Manfaat <i>Employee Engagement</i>	30
2.3.5 Cara Meningkatkan <i>Employee Engagement</i>	31
2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap <i>Employee Engagement</i>	33
<b>BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN</b>	<b>34</b>
3.1 Metode Penelitian	34
3.1.1 Variabel Penelitian	34
3.1.2 Subjek Penelitian	35
3.1.3 Operasionalisasi Variabel	35
3.1.4 Hipotesis Penelitian	38
3.1.5 Sumber Data	39
3.1.6 Pengolahan dan Analisis Data	41
3.1.7 Uji Validitas	42
3.1.8 Uji Reliabilitas	42
3.1.9 Uji Normalitas	42



3.1.10 Uji Multikolinearitas	43
3.1.11 Uji Heteroskedastisitas	43
3.1.12 Uji Regresi Linear Berganda	43
3.2 Objek Penelitian	44
3.2.1 Sejarah Perusahaan	44
3.2.2 Visi	46
3.2.3 Misi	46
3.2.4 Shared Values	47
3.2.5 Struktur Organisasi <i>Retail Banking</i>	47
3.2.6 Struktur Organisasi <i>Operation, Financing Op., Risk &amp; Recovery, B. Control</i>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.7 Produk	50
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>52</b>
4.1 Profil Responden	52
4.2 Hasil Uji Validitas	53
4.4 Hasil Uji Reliabilitas	56
4.5 Analisis Deskriptif	56
4.5.1 Analisis Deskriptif Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional)	57
4.5.2 Analisis Deskriptif Variabel X2 (Kepemimpinan Transaksional)	58
4.5.3 Analisis Deskriptif Variabel X3 (Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> )	58
4.6 Hasil Uji Normalitas	60
4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas	61
4.8 Hasil Uji Multikolinearitas	62
4.9 Hasil Uji Regresi	63
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>66</b>
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Saran	67

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	36
Tabel 3.2	Skala Pengukuran Survey	41
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	52
Tabel 4.2	Usia Responden	52
Tabel 4.3	Status Perkawinan Responden	53
Tabel 4.4	Pendidikan Terakhir Responden	53
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Variabel X1	54
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Variabel X2	54
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Variabel X3	54
Tabel 4.8	Hasil Validitas Uji Dimensi ‘Vigor’ Variabel Y	55
Tabel 4.9	Hasil Uji Dimensi ‘Dedication’ Variabel Y	55
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Dimensi ‘Absorption’ Variabel Y	55
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1	56
Tabel 4.12	Kriteria Total Skor	56
Tabel 4.13	Rata-Rata Skor Variabel X1	57
Tabel 4.14	Rata-Rata Skor Variabel X2	58
Tabel 4.15	Rata-Rata Skor Variabel X3	59
Tabel 4.16	Rata-Rata Skor Variabel Y	59
Tabel 4.17	Hasil Uji Normalitas Shapiro-Wilk Residu	61
Tabel 4.18	Hasil Uji Heteroskedastisitas	61
Tabel 4.19	Hasil Uji Multikolinearitas	62
Tabel 4.20	Hasil Uji Regresi Pertama	63
Tabel 4.21	Hasil Uji Regresi Kedua	64
Tabel 4.22	Hasil Uji F	65
Tabel 4.23	Hasil Uji Koefisien Determinasi	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Ranking Kinerja PT Bank Mandiri Syariah	5
Gambar 1.2	Kerangka Pemikiran	10
Gambar 2.1	Empat Gaya Kepemimpinan dari Ohio State Studies	16
Gambar 2.2	Representasi Fiedler's Contingency Model	18
Gambar 2.3	Model Kepemimpinan Transformasional	23
Gambar 2.4	Faktor-faktor yang mempengaruhi Employee Engagement	29
Gambar 3.1	Model Penelitian	38
Gambar 3.2	Cronbach's Alpha	42
Gambar 4.1	Hasil Q-Q Plot Residu Variabel Y	60

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Pendahuluan

Lampiran 2 Rekap Jawaban Kuesioner

Lampiran 3 Kuesioner Penelitian

Lampiran 4 Ringkasan Percakapan Wawancara

Lampiran 5 Kuesioner MLQ-6s

Lampiran 6 Kuesioner UWES

Lampiran 7 Rekapitulasi Kuesioner 21 Responden

Lampiran 8 Hasil Uji SPSS

Lampiran 9 Foto Hasil Observasi

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Tidak dapat dipungkiri bahwa semakin dewasanya jaman, aktivitas bisnis pun semakin berwarna dan bervariasi tantangannya. Semakin ketatnya kompetisi bisnis memaksa perusahaan untuk memutar otak dan strategi sedemikian rupa untuk dapat bersaing, atau minimal untuk dapat tetap mempertahankan keberadaannya di pasar.

*“To remain competitive and distinctive, a firm must provide better value (as perceived by customers) than its competitors do.”* (Porter, seperti dikutip oleh Popli & Rizvi, 2015: 60).

Yang berarti untuk dapat tetap menjadi kompetitif dan *distinctive*, perusahaan harus memberi *value* yang lebih baik daripada *value* kompetitornya. Selain menawarkan *value* dari produk yang ditawarkan, perusahaan harus juga menawarkan *value* dalam hal *experience* yang dialami konsumen, terutama untuk perusahaan yang bekerja di sektor jasa. Berarti, tidak hanya produknya saja yang sehat, tetapi juga karyawannya harus sehat. Perusahaan harus memastikan kesehatan hubungan internal perusahaan yang dialami oleh karyawan. *“A firm might profess to be customer oriented but a true service orientation is reflected in the opinions and attitudes of the firm’s employees”* (Solnet & Kandampully, seperti dikutip oleh Popli & Rizvi, 2015: 60). Yang berarti perusahaan dapat menyatakan orientasinya terhadap konsumen, tetapi orientasi jasa yang sesungguhnya tercermin dari pendapat dan perilaku karyawan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan sumber daya paling penting dan berpengaruh dalam usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tenaga manusia dan kinerjanya lah yang menentukan arah jalannya perusahaan, baik secara identitas maupun profitabilitas. *“The way organizations treat their people has been found to significantly impact organizational performance”* (Robbins & Coulter, 2014: 406). Yang berarti cara organisasi memperlakukan orang-orangnya dapat secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi. Jadi, inilah yang membuat perusahaan terpicu untuk mencari segala cara untuk memperlakukan karyawan dengan baik.

Untuk dapat memenuhi tujuan perusahaan secara lebih optimal, karyawan perlu merasa memiliki rasa *engagement* yang kuat dengan tujuan dan identitas perusahaan itu sendiri. *“Engaged employees exhibit a wide range of*

*productive behaviors that enhance synergetic team effort towards organizational goals. These synergetic efforts lead to enhanced employee performances” (Bakker et al., seperti dikutip oleh Nazir, 2017: 101).* Yang berarti karyawan yang terikat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang menambah usaha tim yang sinergis menuju tujuan organisasi, usaha yang sinergis ini berdampak ke meningkatnya kinerja karyawan. *Employee Engagement* ini perlu menjadi salah satu perhatian utama bagi perusahaan.

Jika karyawan merasa lebih terikat dengan pekerjaannya, maka kontribusi yang dikeluarkannya akan lebih besar. *“When an employee cares more, there is the tendency to get involved and make greater contributions to the company, thereby resulting in organizational citizenship, commitment and intent to stay; reducing the turnover”* (Kruse, seperti dikutip oleh Radda, 2015: 18). Ketika karyawan lebih peduli, ada kecenderungan untuk terlibat dan berkontribusi lebih banyak untuk perusahaan, yang mana berujung ke meningkatnya komitmen organisasional, niat untuk tetap berada di perusahaan, dan mengurangi *turnover*.

Dalam sebuah penelitian (Medlin & Green Jr., 2009: 951) didapati bahwa karyawan yang *engaged* memiliki optimisme kerja yang tinggi, dan karyawan yang memiliki optimisme kerja yang tinggi memiliki kinerja individual yang tinggi pula. *Employee Engagement* yang tinggi dapat membuat karyawan lebih jelas dalam melihat visi dan tujuan perusahaan dan memiliki rasa ikut memiliki hal-hal tersebut, dimana hal ini akan membuat karyawan tidak hanya bekerja untuk kepentingan pribadi, melainkan juga untuk kepentingan perusahaan yang dia juga bisa rasakan.

*Employee Engagement* dengan perusahaan memiliki kaitan yang erat dengan hubungan karyawan dengan atasannya. Peran pemimpin adalah mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, seperti dikutip oleh Batista-Taran, 2009: 16). Seorang pemimpin yang efektif seharusnya dapat mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik akan berujung pada kinerja perusahaan yang baik pula (Bass, dikutip oleh Yahaya & Ebrahim, 2015: 190). Gaya kepemimpinan dapat sangat menentukan optimalitas kinerja perusahaan. Jika karyawan memiliki persepsi dan pengalaman yang buruk akan kepemimpinan atasan, hal ini dapat berujung kepada buruknya kinerja mereka. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas dirinya

sendiri atau pekerjaannya saja, tetapi juga kompetensi pemimpinnya dalam menciptakan suasana dan motivasi kerja yang baik.

Kepemimpinan transformasional menjelaskan hubungan unik antara pimpinan dan pengikut yang menghasilkan kinerja dan pencapaian yang luar biasa baik pada pengikut secara individual maupun organisasi (Bass, dikutip oleh Oliver, 2012: 23). Kepemimpinan transaksional dapat didefinisikan sebagai metode perlakuan antara pimpinan dan bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Bass, dikutip oleh Oliver, 2012: 31). Kepemimpinan *Laissez-Faire* adalah kepemimpinan yang mana pemimpin melepaskan tanggung jawab dan menghindari membuat keputusan (Bass, dikutip oleh Vinger, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Oliver (2012) memaparkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi motivasi dan *engagement* karyawan.

Menurut riset perbankan yang dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan (2016), industri perbankan di Indonesia merupakan industri jasa keuangan dengan aset terbesar di Indonesia. Fungsi bank sebagai lembaga intermediasi khususnya dalam penyaluran kredit mempunyai peranan penting bagi pergerakan roda perekonomian secara keseluruhan dan memfasilitasi pertumbuhan ekonomi (Siringoringo, 2012: 62). Hal ini diperkuat dengan posisi kredit dan pembiayaan yang diberikan oleh industri perbankan yang sebesar Rp 4.212 triliun pada tahun 2016. Posisi kredit ini merupakan peningkatan dibandingkan posisi tahun sebelumnya yang sebesar Rp 4.058 triliun (Otoritas Jasa Keuangan, 2016).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perbankan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan (Gultom, 2016: 141). Perusahaan perlu merencanakan program pengembangan SDM (berupa pelatihan dan pendidikan, keahlian, pengetahuan, kompetensi, kreativitas dan kepribadian) bertujuan untuk meraih kinerja lebih baik dan meningkatkan keunggulan kompetitif, serta tetap bertahan dalam suatu bisnis dalam jangka panjang (Gultom, 2016: 142).

Munculnya bank syariah dalam sistem keuangan dan moneter sebagai respon dari semakin tumbuh dan berkembangnya ragam usaha dan jenis kegiatan ekonomi masyarakat (Mukhlis, 2012: 275).

*“Islamic banks play roles similar to conventional banks. They are major contributors to information production and thereby help address the asymmetric information problem (adverse selection and moral hazard).*

*They also reduce transaction costs and facilitate diversification for small savers and investors. The main difference between Islamic and conventional banks is that the former operate in accordance with the rules of Shariah, the legal code of Islam.” (Hasan & Dridi, 2010).*

Maksud dari pengertian diatas adalah bahwa bank syariah memainkan peran yang serupa dengan bank konvensional. Bank syariah merupakan kontributor utama dalam produksi informasi dan maka dari itu membantu menyelesaikan masalah asimetri informasi. Mereka juga mengurangi biaya transaksi dan memfasilitasi diversifikasi untuk penabung kecil dan investor. Perbedaan utama antara bank syariah dan bank konvensional adalah bahwa bank syariah beroperasi dengan aturan *halal* syariah.

PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi yang beralamat di Jln. Jend. Amir Machmud no. 118. PT Bank Mandiri Syariah adalah lembaga perbankan berbasis ekonomi syariah yang didirikan pada tanggal 25 Oktober 1999. Untuk cabang Cimahi, sudah berdiri sejak tanggal 8 Desember 2002. Cabang ini memiliki karyawan sejumlah 45 yang juga termasuk didalamnya karyawan *outsourcing*. Seperti halnya perusahaan jasa lainnya, terutama yang bergerak di bidang perbankan syariah, gaya kepemimpinan dan *Employee Engagement* sudah sepatutnya menjadi prioritas utama bagi perusahaan yang menetapkan produktivitas dan pengalaman pelayanan masyarakat sebagai tujuan utamanya.

Penulis melakukan observasi sebelum melakukan wawancara dengan manajer kantor cabang. Dan hasil observasi yang ditemukan bahwa pelayanan dinilai kurang ramah dan akrab jika dibandingkan dengan kantor cabang lainnya. Lokasi dapat dikatakan cukup strategis, dengan parkir yang luas dan gedung yang tergolong besar. Tetapi suasana dalam kantor cabang dapat dikatakan kurang ramah, akrab dan hidup. Karyawan tidak banyak menunjukkan pelayanan yang penuh senyum dan keramahan. Karyawan tidak terlihat memiliki semangat dan tenaga dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut wawancara penulis dengan beberapa pegawai dari kantor cabang lainnya, ditemukan bahwa kantor cabang Cimahi dikenal memiliki kinerja yang dapat dikatakan tertinggal jika dibandingkan dengan kantor cabang lainnya di Kota Bandung. Hal ini diperkuat dengan data ranking kinerja tahunan setiap cabang di Region IV/Jawa 1.



**Gambar 1.1**  
**Ranking Kinerja PT Bank Mandiri Syariah**

RANKING KINERJA 31 DESEMBER 2016 CABANG  
REGION IV / JAWA 1

No	Kode	Kode Area	Unit Kerja	PBY	NPF	DPK	FBI	TOTAL	RANK
1	ID0010357	ID0010357	KC BANDUNG AHMAD YANI	20	20	20	18	78	1
2	ID0010367	ID0010040	KC PATI	17	17	14	20	68	2
3	ID0010029	ID0010029	KC YOGYAKARTA	14	19	15	17	65	3
4	ID0010211	ID0010029	KC CILACAP	15	16	18	7	56	4
5	ID0010187	ID0010040	KC KUDUS	10	15	19	11	55	5
6	ID0010050	ID0010357	KC PURWAKARTA	19	11	6	12	48	7
7	ID0010024	ID0010024	KC CIREBON	18	1	16	16	51	6
8	ID0010378	ID0010040	KC KENDAL	7	12	7	19	45	8
9	ID0010093	ID0010357	KC SUKABUMI	16	3	9	13	41	9
10	ID0010042	ID0010024	KC TASIKMALAYA	8	8	10	14	40	10
11	ID0010057	ID0010029	KC PURWOKERTO	6	14	12	5	37	13
12	ID0010009	ID0010009	KC BANDUNG DAGO	5	18	13	4	40	10
13	ID0010094	ID0010009	KC GARUT	13	6	4	15	38	12
14	ID0010012	ID0010040	KC PEKALONGAN	12	7	8	10	37	13
15	ID0010040	ID0010040	KC SEMARANG	9	4	17	2	32	15
16	ID0010373	ID0010013	KC SALATIGA	3	10	11	3	27	16
17	ID0010091	ID0010357	KC CIMAH	1	13	3	9	26	17
18	ID0010112	ID0010040	KC TEGAL	11	9	2	1	23	18
19	ID0010013	ID0010013	KC SOLO	2	5	5	8	20	19
20	ID0010092	ID0010357	KC CIANJUR	4	2	1	6	13	20

Dari ranking kinerja keuangan diatas, ditemukan bahwa kantor cabang Cimahi menduduki ranking ke-17 berdasarkan beberapa indikator keuangan diatas. Hal ini tentu termasuk kedalam kategori rendah dan menurut salah satu pegawai kantor wilayah, cabang cimahi memang termasuk tertinggal jika dibandingkan dengan cabang lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer service dan operasi PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi, hasil penilaian lembaga riset marketing MRI (Marketing Research Indonesia) menunjukkan skor penilaian service pada kantor cabang yang cukup rendah jika dibandingkan dengan indikator penilaian yang lain dan bahkan dengan kantor cabang lain.

Untuk memperjelas skema permasalahan di perusahaan ini, peneliti membuat kuesioner yang disebarakan ke seluruh karyawan untuk menggali permasalahan kinerja pelayanan ini dari sudut pandang karyawan. Dari hasil kuesioner tersebut, ditemukan oleh peneliti bahwa beberapa karyawan menunjukkan ketidakpuasannya pada gaya kepemimpinan manajer dan kekompakan antar karyawan. Ketidakpuasan dengan gaya kepemimpinan ini dicontohkan dengan ketidakpuasan karyawan akan cara pimpinan mengomunikasikan hasil penilaian

kinerja, juga dari kurangnya aktivitas yang meningkatkan kedekatan antar karyawan dan atasannya.

Hal ini mendorong peneliti untuk menelaah lebih dalam persepsi karyawan akan gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap *Employee Engagement*. Peneliti memilih *Employee Engagement* karena seperti yang telah ditegaskan sebelumnya, bahwa *Employee Engagement* menentukan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, hubungannya dengan koleganya, dan pastinya terhadap kualitas kinerjanya sebagai karyawan di perusahaan jasa.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, peneliti merumuskan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI PT BANK MANDIRI SYARIAH CABANG CIMAHI”.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti dapat menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan akan Kepemimpinan Transformasional di PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi ?
2. Bagaimana persepsi karyawan akan Kepemimpinan Transaksional di PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi ?
3. Bagaimana persepsi karyawan akan Kepemimpinan *Laissez-Faire* di PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi ?
4. Bagaimana tingkat *Employee Engagement* di PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi ?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* terhadap *Employee Engagement* di PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi baik secara simultan maupun secara parsial ?

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan pada perumusan masalah diatas, peneliti dapat merumuskan tujuan-tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Mengetahui persepsi karyawan akan Kepemimpinan Transformasional di PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi.
2. Mengetahui persepsi karyawan akan Kepemimpinan Transaksional di PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi.

3. Mengetahui persepsi karyawan akan Kepemimpinan *Laissez-Faire* di PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi.
4. Mengetahui tingkat *Employee Engagement* di PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi.
5. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* terhadap *Employee Engagement* di PT Bank Mandiri Syariah Cabang Cimahi baik secara simultan maupun secara parsial.

Adapun manfaat yang dapat diterima dari penyusunan penelitian ini dibagi kedalam dua aspek, yaitu :

1. Teoritis

Secara teoritis, penyusunan penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi kepada ilmu pengetahuan yang secara khususnya berhubungan dengan disiplin keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia

2. Praktis

- a. Bagi perusahaan

Secara praktis, penyusunan penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi perusahaan khususnya manajer dalam pengambilan keputusan dan penemuan solusi-solusi untuk permasalahan yang sedang dan akan dihadapi, demi kelancaran dalam mencapai tujuan organisasi.

- b. Bagi penulis

Secara praktis, penyusunan penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi penulis untuk memenuhi syarat untuk mendapatkan gelar sarjana, maupun untuk membantu dalam menemukan solusi untuk masalah manajerial yang mungkin akan dihadapi di masa mendatang.

- c. Bagi peneliti berikutnya

Secara praktis, penyusunan penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi peneliti-peneliti berikutnya sebagai bahan teoritis untuk menyusun penelitian berikutnya yang lebih teruraikan secara teoritis.

#### **1.4 Kerangka Pemikiran**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha bersama dan individu untuk mencapai tujuan bersama (Schermerhorn, 2012:

292). Pemimpin adalah individu yang mengatur sikap, perasaan dan budaya dalam organisasi. Pemimpin memberi dampak pada keefektifan organisasional melalui karyawan-karyawannya. Interaksi positif ini akan berkontribusi dalam menambah pengalaman baik, menyenangkan dan positif karyawan yang akan membuat karyawan lebih baik dalam menentukan *level of effort* yang dipilih untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh ahli kepemimpinan James MacGregor Burns, yang merupakan proses dimana pemimpin mengikat karyawan dengan memotivasi mereka melalui pemberdayaan, pembelajaran, kepercayaan, dan komunikasi. Sedangkan kepemimpinan transaksional berfokus pada peran supervisi, organisasi, dan kinerja kelompok; ini adalah gaya kepemimpinan dimana pimpinan mendorong kepatuhan karyawan melalui imbalan dan hukuman (Devi & Narayanamma, 2016: 92).

Teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bernard Bass (1990) menyertakan '*Laissez-Faire*' dalam salah satu indikator kepemimpinan transaksional. Tetapi di penelitian-penelitian terbaru, *Laissez-Faire* dipisahkan menjadi satu gaya kepemimpinan tersendiri. Beberapa penelitian sebelumnya memperingatkan dampak-dampak negatif dari keterlibatan yang terlalu banyak dari pemimpin (Yang, 2015: 1247). Maka dari itu, beberapa penelitian empiris menyarankan bahwa kepemimpinan *Laissez-Faire* dapat meningkatkan inovasi di lingkungan kerja (Ryan & Tipu, dikutip oleh Yang, 2015: 1247). Maka dari itu, berdasarkan jurnal-jurnal terbaru, peneliti juga meneliti gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* sebagai satu variabel terpisah.

*“The Employee Engagement is the positive attitude of employees towards organization and its values.” (Robinson, Perryman dan Hayday, seperti dikutip oleh Parimalam, 2012: 27).*

*“Engaged employees are those who are having passion towards their organization and drive innovation to further forward in organization.” (GMJ, seperti dikutip oleh Parimalam, 2012: 27).*

*“Employees involved in their task and assigned jobs will get feeling of psychological ownership and this led them to take their own interest in the decision making of a company.” (Avey et al., seperti dikutip oleh Parimalam, 2012: 27).*

*Employee Engagement* merupakan sikap positif karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilainya. Karyawan yang terikat adalah mereka yang memiliki

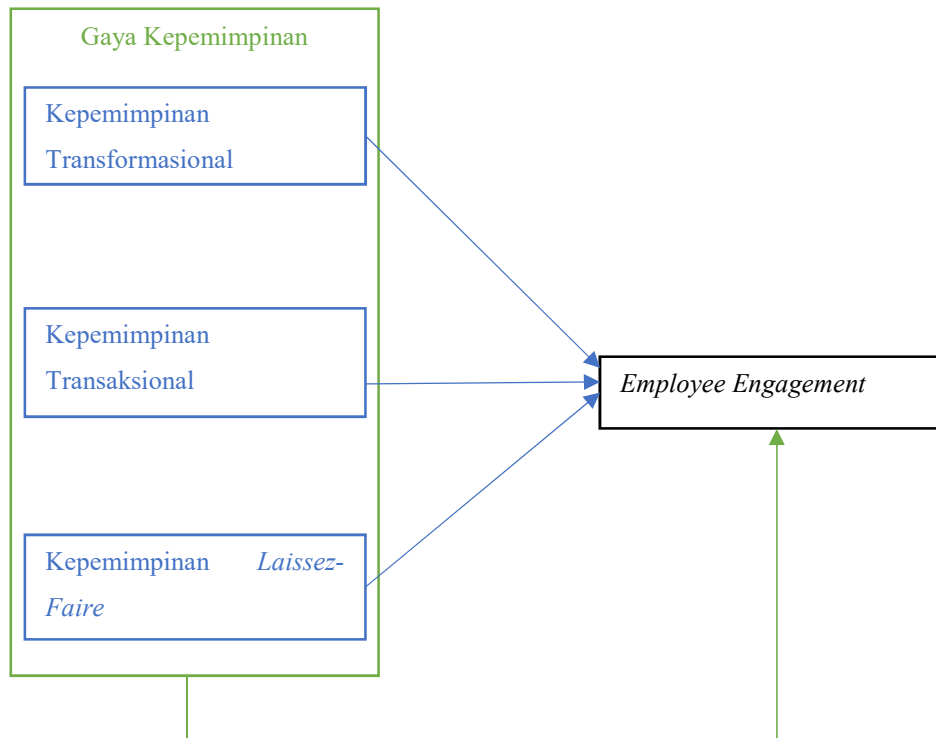
*passion* terhadap pekerjaannya, perasaan yang kuat terhadap perusahaannya dan berinovasi lebih baik lagi di perusahaannya. Karyawan yang terlibat dalam tugas dan pekerjaannya akan memiliki rasa kepemilikan psikologis dan hal ini akan mendorong mereka untuk berbagi kepentingan dalam pembuatan keputusan sebuah organisasi. Sebuah studi yang dilakukan oleh Xanthopoulou, Bakker, Demerouti dan Schaufeli (2009) membuktikan bahwa karyawan-karyawan yang merasa terikat merupakan karyawan-karyawan yang lebih produktif dan bahwa karyawan-karyawan yang terikat akan lebih banyak membawa *profit* bagi perusahaan.

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Evelyn dan Elegwa (2015), terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan *Employee Engagement*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Devi & Narayanamma (2016), kepemimpinan transformasional dan transaksional juga memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*, baik secara simultan maupun parsial.

*“Employees who have positive interactions with their managers have increased levels in engagement.” (Bakker & Schaufeli, seperti dikutip oleh Batista-Taran, L. C. et al., 2009: 17).*

Maksud dari pengertian diatas adalah bahwa karyawan yang memiliki interaksi yang positif dengan manajernya biasanya mengalami kenaikan level *engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Colbert (2012) pun menyimpulkan bahwa beberapa jenis kepemimpinan memiliki kaitan yang cukup erat dengan *Employee Engagement*.

**Gambar 1.2**  
**Kerangka Pemikiran**



Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*

H2 : Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*

H3 : Kepemimpinan *Laissez-Faire* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

H4 : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan *Laissez-Faire* secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.