

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN IMPLIKASINYA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat Untuk Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Bisnis  
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia



Oleh:  
**Rohayati**  
1103425

**SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2013**

**DISETUJUI DAN DISYAHKAN OLEH:**

**Pembimbing I,**

**Prof. Dr. Hj. Tjutju Yuniarsih, M.Pd.  
NIP 195309121979032001**

**Pembimbing II,**

**Prof. Dr. H. Disman, MS  
NIP5902091984121001**

**Mengetahui:  
Ketua Prodi Magister Manajemen Bisnis,**

**Dr. Hj. Ratih Hurriyati, M.Si.  
NIP 196802251993031002**

**Rohayati, 2014**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN IMPLIKASINYA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang berjudul “**PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP *ENGAGEMENT* DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**” ini dan seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan tersebut, saya siap menanggung resiko yang dijatuhkan kepada saya apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap karya saya.

Bandung, Juli 2013

Rohayati

Rohayati, 2014

*PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)

## ABSTRACT

*Rohayati, NIM: 1102434, **The Influence of Credible Leadership on Employee Engagement and its Implications on Employee Performance at Indonesia University of Education**, Supervised by Prof. Dr. Hj. Tjutju Yuniarsih, M.Pd. and Prof. Dr. H. Disman, MS.*

*The problem arising from the status change of Indonesia University of Education from state universities in the field of education to Universitas Pendidikan Indonesia PT BHMN in 2004, PTP, and PTN in 2013 as a nonprofit organization in the form of corporate university is the difficulty to change culture and mindset of human resources from low performance to high performance. Therefore, it is necessary to have a credible leadership that is supported by the integrity, authority and power, capabilities, and visionaries to improve employee engagement, so that performance can be improved.*

*This study is based on the views of leadership effectiveness, that the essence of leadership is credibility characterized by honesty, visionaries, inspiration, and competence (Kouzes & Posner, 1997, 2005 2011). According to Gardner a leader's credibility is sustained by three factors: integrity, capability, authority and power; in vision include mental maps that guide a leader (Sinamo and Santosa, 2012).*

*This study is aimed to measure the extent to which credible leadership affects on engagement and its implications on the performance of employees. This study uses survey research methods. The study population was all employees of UPI, the faculty and administrative staff as many as 1,982 people with a total sample of 562. Cluster Random Sampling method is employed and data is collected through questionnaires. Data analysis and hypothesis testing uses SEM (Structural Equation Modeling).*

*The results reveal that leadership credibility, employee engagement, and employee's performance are categories as high. Credible leadership that is formed by the dimensions of integrity, authority and power, capability, and visionary positively affect engagement; both directly and indirectly has a positive effect on employee performance; while employee engagement affects performance. Credible leadership of middle and lower level can be increased by improving managerial capability through leadership training or orientation position that includes aspects of managerial competence and socialization regulations relating to staffing or work governing procedures. Increased employee engagement can be pursued through increased behavioral aspects that include perseverance in work, proactive, role expansion, and adaptability through employees' education and training.*

**Rohayati, 2014**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

*Keywords: Credible Leadership, Employee Engagement and Employee Performance*

## ABSTRAK

Rohayati, NIM: 1102434, **Pengaruh Kepemimpinan Kredibel terhadap *Employee Engagement* dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Indonesia**, di bawah bimbingan Prof. Dr. Hj. Tjutju Yuniarsih, M.Pd. da Prof. Dr. H. Disman, MS.

Permasalahan dari perubahan status Universitas Pendidikan Indonesia yang tadinya berstatus perguruan tinggi negeri sebagai *public service* di bidang pendidikan menjadi Universitas Pendidikan Indonesia PT BHMN pada tahun 2004, PTP, dan terakhir menjadi PTN bh pada tahun 2013 sebagai organisasi *nirlaba* dalam bentuk *corporate university* adalah sulitnya mengubah kultur dan *mindset* sumber daya manusia dari yang berkinerja rendah menjadi berkinerja tinggi. Untuk itu diperlukan kepemimpinan kredibel yang ditopang oleh integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas, serta visioner untuk meningkatkan *employee engagement*, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

Penelitian ini didasari oleh pandangan tentang efektivitas kepemimpinan, bahwa esensi dari kepemimpinan adalah kredibilitas yang ditandai oleh kejujuran (*honesty*), melihat jauh ke depan (*visioner*), kemampuan menginspirasi (*inspiration*), dan kompeten (*competence*) (Kouzes & Posner, 1997, 2005, 2011). Menurut Gardner bahwa kredibilitas pemimpin ditopang oleh tripod: integritas, kapabilitas, otoritas dan kekuasaan; serta visi yang merupakan teropong batin dan peta mental seorang pemimpin yang menjadi panduan bagi proses kepemimpinannya (Sinamo dan Santosa, 2012).

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan kredibel terhadap *employee engagement* dan implikasinya terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai UPI, yaitu dosen dan tenaga administrasi sebanyak 1.982 orang dengan jumlah sampel sebanyak 562. Metode penarikan sampel *Random Cluster Sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Sedangkan teknik analisis data dan uji hipotesis menggunakan *SEM (Structural Equation Modeling)*.

Hasil penelitian mengungkapkan kredibilitas kepemimpinan, *employee engagement* dan kinerja pegawai termasuk pada kategori tinggi. Kepemimpinan kredibel yang dibentuk oleh dimensi integritas, otoritas dan kekuasaan, kapabilitas, dan visioner berpengaruh positif terhadap *engagement*, dan baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta *engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan kredibel level *middle* dan *lower* dapat ditingkatkan dengan peningkatan kapabilitas manajerial melalui pelatihan kepemimpinan atau orientasi jabatan yang memuat aspek-aspek kompetensi manajerial dan sosialisasi peraturan kepegawaian atau yang berkaitan dengan prosedur dan tata kerja. Peningkatan *employee engagement* dapat diupayakan melalui peningkatan aspek behavioral yang meliputi ketekunan dalam bekerja, proaktif, perluasan peran, dan kemampuan beradaptasi melalui pendidikan dan pelatihan pegawai.

Rohayati, 2014

PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Kata Kunci : Kepemimpinan Kredibel, *Employee Engagement*, dan Kinerja Pegawai

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Illahi Robbi yang telah melimpahkan rahmat dan anugrah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kredibel terhadap *Employee Engagement* dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Indonesia”.

Tesis ini disusun dengan maksud untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan kredibel terhadap *employee engagement* dan implikasinya terhadap kinerja pegawai, baik dosen maupun tenaga administrasi di lingkungan Universitas pendidikan Indonesia.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penulisan tesis ini. Meskipun demikian tesis ini masih sangat jauh dari kesempurnaan, baik itu karena keterbatasan penulis dalam penguasaan konsep, maupun metodologi penelitian. Oleh karena itu untuk perbaikan dan penyempurnaan, sangat diharapkan masukan dari berbagai pihak.

Bandung, Juli 2013

Rohayati

Rohayati, 2014

PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



***Dipersembahkan untuk suamiku tercinta  
Yadi Ruyadi, putri-putriku tersayang  
Nabilah Fairuz Ryadi dan Gonita Jihan Khansani Ryadi***

Rohayati, 2014

PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN IMPLIKASINYA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Illahi Robbi yang telah melimpahkan segala rahmat dan anugrahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kredibel terhadap *Employee Engagement* dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pendidikan Indonesia”. Adapun tesis ini merupakan salah satu syarat kelulusan pada Program Magister Manajemen Bisnis Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.

Selama penulisan tesis ini banyak pihak yang telah memberikan bantuan, saran-saran, bimbingan dan dukungan baik secara moril, maupun materiil. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Sunaryo Kartadinata, M.Pd. selaku Rektor dan Bapak Prof. Dr. Idrus Affandi, SH selaku Pembantu Rektor Bidang Keuangan, Sumber Daya, dan Usaha Universitas Pendidikan Indonesia yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Studi Magister Manajemen Bisnis SPs Universitas Pendidikan Indonesia;
2. Bapak Prof. Dr. H. Didi Suryadi, M.Si. selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Studi Magister Manajemen Bisnis SPs Universitas Pendidikan Indonesia;
3. Ibu Dr. Hj. Ratih Hurriyati, M.P. selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Bisnis SPs Universitas Pendidikan Indonesia yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk kepada penulis selama melanjutkan studi pada Program Studi Magister Manajemen Bisnis SPs Universitas Pendidikan Indonesia;
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Tjutju Yuniarsih, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Prof. Dr. H. Disman, M.S. selaku Dosen Pembimbing II yang telah berkenan dan banyak meluangkan waktu memberikan memberikan

Rohayati, 2014

PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



bimbingan dan petunjuk kepada penulis selama melanjutkan studi dan penulisan tesis;

5. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Bisnis SPs Universitas Pendidikan Indonesia yang telah banyak memberikan ilmu dan/atau pengetahuan serta keterampilan yang mendukung;
6. Ibu Dr. Hj. Yayah Rahyasih, M.Pd. selaku Direktur Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia yang telah memberikan izin dan dukungan kepada penulis selama melanjutkan studi;
7. Bapak Prof. Dr. Uman Suherman AS., M.Pd. selaku Kepala Sekretariat Universitas Pendidikan Indonesia yang telah memberikan izin dan dukungan kepada penulis selama melanjutkan studi;
8. Bapak Endang, SH., MH. dan Bapak Deden Kurnia S.Sos. selaku pimpinan dan teman sejawat pada Sekretariat Universitas Pendidikan Indonesia yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan studi ini;
9. Seluruh Staf Sekretariat Universitas Pendidikan Indonesia yang selalu memberikan semangat dan dukungan selama menjalani proses perkuliahan dan penyelesaian tesis ini;
10. Seluruh Staf Prodi Magister Manajemen Bisnis dan Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia yang telah banyak membantu penulis dalam pengurusan administrasi perkuliahan;
11. Teman-teman seperjuangan pada Prodi Magister Manajemen Bisnis SPs Universitas Pendidikan Indonesia, Rahayu Sri Purnami, Andi Kari, Heri Jumaedi, Dian Siti Masitoh, Elly St. Setiadewi, Riska Yuliana, Darwadi, dan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah banyak membantu penulis selama penyelesaian studi dan tesis ini.

Bandung, Juli 2013

Rohayati

**Rohayati, 2014**

*PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

## DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i> .....	i
ABSTRAK.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Identifikasi dan Rumusan Masalah .....	15
1. Identifikasi Masalah .....	15
2. Perumusan Masalah .....	17
C. Tujuan Penelitian .....	17
D. Manfaat Penelitian .....	18
1. Manfaat Pengembangan Ilmu .....	18
2. Manfaat Praktis .....	18
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b> .....	19
A. Kajian Pustaka .....	19
1. Transformasi Organisasi .....	19
2. Konsep Dasar Kepemimpinan Kredibel .....	25
3. Tugas dan Tanggung Jawab Manajer berdasarkan Level Organisasi .....	35
4. <i>Employee Engagement</i> .....	37
5. Kinerja Pegawai .....	51
6. Hubungan antara <i>Engagement</i> dengan Kinerja .....	63
7. Penelitian Terdahulu .....	65
B. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian .....	73
1. Kerangka Pemikiran .....	73
2. Hipotesis Penelitian.....	77
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	78
A. Lokasi dan Subjek Populasi/Sampel Penelitian.....	78
1. Lokasi Penelitian .....	78
2. Subjek Populasi.....	78
3. Sample dan Teknik Sampling .....	79
B. Metode Penelitian .....	81
C. Definisi Operasionalisasi Variabel .....	82

Rohayati, 2014

PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1. Kepemimpinan Kredibel (X) .....	82
2. <i>Employee Engagement</i> (Y1) .....	88
3. Kinerja Pegawai (Y2) .....	91
D. Instrumen Penelitian .....	93
E. Uji Validitas & Reliabilitas Kuesioner .....	93
1. Uji Validitas .....	93
2. Uji Reliabilitas .....	94
F. Teknik Pengumpulan Data .....	95
G. Analisis Data .....	96
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	101
A. Hasil Penelitian .....	101
1. Gambaran Variabel-Variabel Penelitian .....	101
2. Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM) .....	151
B. Pembahasan .....	161
1. Kepemimpinan Kredibel (X) yang dibentuk oleh Dimensi Integritas (X <sub>1</sub> ), Otoritas dan Kekuasaan (X <sub>2</sub> ), Kapabilitas (X <sub>3</sub> ), dan Visioner (X <sub>4</sub> ) Berpengaruh Positif Terhadap <i>Engagement</i> Pegawai (Y <sub>1</sub> ) .....	161
2. Kepemimpinan Kredibel (X) yang dibentuk oleh Dimensi Integritas (X <sub>1</sub> ), Otoritas dan Kekuasaan (X <sub>2</sub> ), Kapabilitas (X <sub>3</sub> ), dan Visioner (X <sub>4</sub> ) Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> ), baik secara langsung maupun tidak langsung.....	165
3. <i>Employee Engagement</i> (Y <sub>1</sub> ) berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> ).....	169
BABV KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	173
A. Kesimpulan .....	173
B. Rekomendasi .....	174
DAFTAR PUSTAKA .....	176
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	184

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rekapitulasi Dosen yang Belum Naik Pangkat > 5 Tahun di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia .....	2
Tabel 1.2	Data Sertifikasi dosen UPI Tahun 2011 sebagai Perguruan Tinggi Pengusul .....	3
Tabel 1.3	Daftar Perolehan Skor AMAI berdasarkan Unit Kerja Tahun 2012 .....	5
Tabel 1.4	Rekapitulasi Perkembangan Jumlah Kasus dan Hukuman Pelanggaran Disiplin PNS Pegawai UPI .....	7
Tabel 1.5	Rekapitulasi Jumlah Ketidakhadiran PNS UPI berdasarkan Unit Kerja Tahun 2012.....	9
Tabel 2.1	Definisi dari Praktik-Praktik Managerial.....	32
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu.....	68
Tabel 3.1	Rekapitulasi Pegawai Tenaga Akademik (Dosen) dan Tenaga Administrasi di Lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia yang Berstatus PNS .....	78
Tabel 3.2	Rekapitulasi Hasil Penyebaran Jumlah Sampel Dosen dan Tenaga Administrasi yang Berstatus PNS Berdasarkan Unit Kerja di Lingkungan UPI .....	80
Tabel 3.3	Operasionalisasi Variabel Kepemimpinan Kredibel.....	83
Tabel 3.4	Operasionalisasi Variabel <i>Engagement</i> Pegawai .....	89
Tabel 3.5	Operasionalisasi Variabel Kinerja Pegawai .....	91
Tabel 3.6	Kriteria Pembobotan Jawaban.....	93
Tabel 3.7	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas.....	95
Tabel 4.1	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kejujuran Pimpinan.....	105
Tabel 4.2	Gambaran Komitmen Pimpinan.....	106
Tabel 4.3	Tanggung Jawab Pimpinan.....	107
Tabel 4.4	Gambaran Konsisten Dalam Prinsip Pimpinan.....	108
Tabel 4.5	Gambaran Bersikap Positif dan Terbuka Pimpinan.....	109
Tabel 4.6	Gambaran Penggunaan Kekuasaan Pimpinan.....	110
Tabel 4.7	Gambaran Pengakuan Terhadap Otoritas Pimpinan.....	111
Tabel 4.8	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas	113

Rohayati, 2014

PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

	Pimpinan dalam Merencanakan dan Mengorganisasi.....	
Tabel 4.9	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan dalam Pemecahan Masalah.....	114
Tabel 4.10	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan dalam Menjelaskan Peran dan Tujuan.....	115
Tabel 4.11	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan dalam Memberi Informasi.....	116
Tabel 4.12	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan dalam Memantau.....	117
Tabel 4.13	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan dalam Memotivasi dan Memberi Inspirasi.....	118
Tabel 4.14	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan dalam Melakukan Konsultasi.....	120
Tabel 4.15	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan dalam Mendelegasikan.....	121
Tabel 4.16	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan dalam Mendukung.....	122
Tabel 4.17	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan dalam Mengembangkan dan Membimbing.....	123
Tabel 4.18	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan dalam Mengelola Konflik dan Membangun Tim...	124
Tabel 4.19	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan dalam Membangun Jaringan Kerja.....	125
Tabel 4.20	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan Dalam Memberikan Pengakuan .....	126
Tabel 4.21	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kapabilitas Pimpinan Dalam Memberikan Penghargaan .....	126
Tabel 4.22	Gambaran Penilaian Responden terhadap Visioner dalam Pembentukan Visi .....	127
Tabel 4.23	Gambaran Penilaian Responden terhadap Visioner dalam Mentransformasikan Visi.....	128
Tabel 4.24	Gambaran Penilaian Responden terhadap Visioner dalam Mentransformasikan Visi.....	129
Tabel 4.25	Gambaran Penilaian Responden terhadap <i>Engagement</i> Pegawai Aspek Kognitif .....	134

Tabel 4.26	Gambaran Penilaian Responden terhadap <i>Engagement</i> Pegawai Aspek <i>Emotional</i> .....	135
Tabel 4.27	Gambaran Penilaian Responden terhadap <i>Engagement</i> Dimensi Ketekunan Pegawai .....	136
Tabel 4.28	Gambaran Penilaian Responden terhadap <i>Engagement</i> Dimensi Proaktif Pegawai .....	136
Tabel 4.29	Gambaran Penilaian Responden terhadap <i>Engagement</i> Dimensi Perluasan Peran Pegawai .....	137
Tabel 4.30	Gambaran Penilaian Responden terhadap <i>Engagement</i> Dimensi Kemampuan Beradaptasi Pegawai .....	138
Tabel 4.31	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kinerja Dimensi Pengetahuan tentang Pekerjaan Pegawai .....	143
Tabel 4.32	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kinerja Dimensi Pengetahuan tentang Pekerjaan Pegawai .....	144
Tabel 4.33	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kinerja Dimensi Produktivitas Pegawai.....	145
Tabel 4.34	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kinerja Dimensi Adaptasi dan Fleksibilitas Pegawai .....	146
Tabel 4.35	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kinerja Dimensi Inisiatif dan Pemecahan Masalah Pegawai .....	147
Tabel 4.36	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kinerja Dimensi Kooperatif dan Kerjasama Pegawai.....	148
Tabel 4.37	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kinerja Dimensi Tanggung Jawab Pegawai .....	149
Tabel 4.38	Gambaran Penilaian Responden terhadap Kinerja Dimensi Kemampuan Berkomunikasi dan Interaksi Pegawai.....	150
Tabel 4.39	Indeks Kesesuaian Model.....	152
Tabel 4.40	Paramater Estimasi Model Struktural.....	157
Tabel 4.41	Pengaruh Antara Variabel Langsung dan Tidak Langsung ...	161



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kinerja Dosen UPI pada masing-masing Fakultas berdasarkan Penilaian Mahasiswa .....	3
Gambar 1.2	Tingkat Kepuasan terhadap Dosen UPI pada masing-masing Fakultas berdasarkan Penilaian Mahasiswa .....	4
Gambar 1.3	Prosentase Tingkat Target Capaian dan realisasi Kehadiran Tenaga Akademik dan Tenaga Administrasi dari tahun 2006 - 2010 .....	8
Gambar 2.1	Faktor Pendorong dan Pengaruh dari <i>Employee Engagement</i>	49
Gambar 2.2	<i>The Six Universal Driver Engagement</i> .....	50
Gambar 2.3	<i>Ontario Hospital Association Quality Healthcare Workplace Model</i> .....	65
Gambar 2.4	Model Bandura tentang Pengaruh Timbal Balik antara Tingkah Laku, Faktor Manusia dan Kognitif, dan Lingkungan.....	73
Gambar 2.5	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	76
Gambar 2.6	Hubungan Antar Variabel Penelitian .....	77
Gambar 4.1	Gambaran Kepemimpinan Kredibel.....	102
Gambar 4.2	Gambaran Kepemimpinan Kredibel Berdasarkan Unit Kerja	103
Gambar 4.3	Gambaran Integritas Kepemimpinan.....	104
Gambar 4.4	Gambaran Otoritas dan Kekuasaan.....	109
Gambar 4.5	Gambaran Kemampuan Manajerial.....	112
Gambar 4.6	Gambaran Visioner Pemimpin.....	126
Gambar 4.7	Gambaran <i>Employee Engagement</i> .....	131
Gambar 4.8	Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Masing-Masing Unit Kerja.....	133
Gambar 4.9	Gambaran Kinerja Karyawan.....	140
Gambar 4.10	Gambaran Kinerja Pegawai Berdasarkan Unit Kerja Fakultas dan UPI Kampus Daerah.....	141
Gambar 4.11	Gambaran Kinerja Pegawai Berdasarkan Unit Kerja Pusat .....	142

**Rohayati, 2014**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KREDIBEL TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Gambar 4.12	Parameter Estimasi nilai $t_{hitung}$ Model Pengukuran .....	153
Gambar 4.13	Parameter Estimasi <i>Standardized Loading Factor</i> Model Pengukuran .....	154
Gambar 4.14	Parameter Estimasi <i>Standardized Loading Factor</i> Model Struktural.....	156

