

**PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN
GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada BRI Cabang Probolinggo)**

Vicke Natalia Stevanie
Armanu
Siti Aisjah
Universitas Brawijaya Malang

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effect of Employee Engagement dan Leadership Styles on Organizational Commitment affecting employee performance. The population of the study are employees of the marketing department at the BRI branch of Probolinggo. The variable in this study is Employee Engagement dan Leadership Style as an independent variable, Employee Performance as the dependent variable, dan Organizational Commitment as an intervening variable. The results of this study indicate several findings. First when the level rises, the Employee Engagement Organizational Commitment of employees increased as well. This proves that the change in the level of employee involvement also affects the level of employee performance. Second, leadership style also affects employee performance. Third, Organizational Commitment is not mediating the effect of leadership style on employee performance .

Keywords: Employee Engagement, Leadership Style, Organizational Commitment, Employee Performance

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh dari Keterlibatan Karyawan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional yang mempengaruhi Kinerja Karyawan. Populasi dari penelitian adalah karyawan bagian marketing pada BRI Cabang Probolinggo. Variabel dalam penelitian ini adalah Keterlibatan Karyawan dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel independen, Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen, dan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening. Hasil dari penelitian ini menunjukkan beberapa temuan. Pertama ketika tingkat Keterlibatan Karyawan naik maka Komitmen Organisasional karyawan meningkat juga. Ini membuktikan bahwa perubahan tingkat Keterlibatan Karyawan juga mempengaruhi tingkat Kinerja Karyawan. Kedua, Gaya Kepemimpinan juga mempengaruhi Kinerja Karyawan. Ketiga, Komitmen Organisasional bukanlah mediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: Keterlibatan Karyawan, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Bank BRI sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang perbankan dalam fungsinya untuk menghimpun dana dan menyalurkannya kepada masyarakat yang membutuhkan dalam bentuk kredit, faktor utama dari bisnis ini adalah pelayanan. Unsur-unsur

pelayanan yang terlibat di dalamnya antara lain Pimpinan Cabang (PINCA), tenaga administratif, tenaga pelayanan dan marketing.

Bank BRI dengan 4800 lebih unit yang tersebar di seluruh pelosok nusantara, saat ini dihadapkan pada kompetisi yang lebih ketat untuk mempertahankan 60% pangsa pasarnya

di segmen UMKM yang terbukti lebih tahan banting di saat krisis dibanding dengan sektor korporat. Hal ini pula yang menyebabkan banyak pelaku perbankan yang mulai menggarap segmen ini dengan lebih serius, terbukti dengan banyaknya bank-bank umum yang melakukan ekspansi besar-besaran dengan target penyaluran kredit tinggi untuk sektor ini.

Dalam Upaya untuk menyikapi persaingan yang semakin ketat perlu adanya persistensi, komitmen dan konsistensi yang tinggi dari berbagai pihak: a. Dukungan manajemen dalam peningkatan kualitas kerja bagi pegawai sangat dibutuhkan, baik dari sisi perekrutan, pendidikan, pelatihan maupun penghargaan. b. Meningkatkan pelayanan terhadap nasabah. (*Customer satisfaction*). c. Meningkatkan Daya Tawar (*Bargaining Power*). Hal lain yang perlu diwaspadai adalah dengan banyaknya pelaku perbankan yang fokus di sektor UMKM telah meningkatkan bargaining power (daya tawar) pengusaha UMKM. Untuk itu *customer relationship* harus terus dibina dan dijaga agar debitur lama tidak beralih ke produk pesaing. d. *Prudential behavior* tidak kalah penting hal yang harus selalu di perhatikan dalam setiap penyaluran. Jangan sampai demi mengejar outstanding yang tinggi, mengabaikan tingginya tingkat risiko yang kemudian berdampak pada NPL yang tinggi pula. Ujung tombak pemasaran di bank adalah account officer (AO) dan mantri (mikro account officer) yang mempunyai peran penting bagi suksesnya pelaksanaan poin di atas.

Dengan kepemimpinan yang berganti-ganti berdasarkan masa jabatannya, tentunya memiliki dampak dan permasalahan yang berbeda dengan organisasi-organisasi lainnya. Pemimpin mempunyai karakter dan gaya tersendiri karena mempunyai latar

belakang yang berbeda. Untuk itu dalam implementasi kepemimpinannya memerlukan strategi khusus agar pencapaian visi misi organisasi dapat terlaksana dengan maksimal.

Dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan, organisasi atau lembaga harus fokus pada pelanggan, memiliki kepemimpinan yang visioner yang dapat mengarahkan dan menggerakkan, melibatkan seluruh karyawan, menggunakan pendekatan proses dan pendekatan sistem, melakukan perbaikan secara terus menerus, keputusan yang diambil berdasarkan fakta dan data, serta melakukan hubungan yang saling menguntungkan.

Melihat dampak keterlibatan karyawan dan gaya kepemimpinan yang begitu besar terhadap keberlanjutan organisasi serta pentingnya komitmen organisasional maka penelitian ini dilakukan di Bank BRI cabang Probolinggo. BRI cabang Probolinggo memiliki potensi SDM dalam kapasitas yang beragam untuk menjalankan berbagai fungsi kegiatan perbankan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti: Rotenberry dan Moberg (2007) menilai dampak keterlibatan kerja terhadap kinerja, hasilnya keterlibatan kerja seorang individu, berhubungan positif dengan kinerja yang dihasilkan ; (Schaufelidan Bakker, 2004; Sonnentag, 2003) menemukan keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional, hubungan negatif keinginan untuk berhenti dan dipercaya memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Chen (2004) menemukan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Suliman (2002) menemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective*

commitment) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*). Jackson (1989) menemukan bahwa komitmen efektif dan pengikut serta anemosi didalamnya, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, memiliki hubungan positif dengan kinerja. *Continuance commitment* dan biaya yang diperkirakan jika karyawan meninggalkan perusahaan memiliki hubungan negative dengan kinerja.

Dari penelitian-penelitian tersebut perlu diuji lebih lanjut dengan penambahan/perubahan variabel antara lain komitmen organisasional, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan yang menguji pengaruh antara keterlibatan karyawan, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Terdapat 2 manfaat pelibatan karyawan yaitu: Pertama, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. Kedua, Keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakan (Fandy, 2003:18). Dalam penelitian ini ada 2 (dua) faktor yang dapat dipakai untuk melihat keterlibatan seorang karyawan mengacu pada Saks (2006) antara lain: Keterlibatan Kerja dan Keterlibatan Organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang

pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut, maka terbentuklah suatu sikap puas/tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya Robbins (2006).

Mangkunegara (2000: 67) mendefinisikan kinerja SDM sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Hipotesis Penelitian

H1: Keterlibatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan

H3: Komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H4: Keterlibatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

H5: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

H6: Keterlibatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

H7: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan tujuan untuk memperjelas (*eksplanatory research*).

Populasi dalam penelitian ini semua karyawan (tenaga marketing) di BRI Cabang Probolinggo, yang tidak menduduki jabatan (non kasubag/kabag), yaitu sebanyak $N = 120$ karyawan. Seluruh anggota populasi dijadikan sampel, dengan demikian teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, sehingga penelitian ini bersifat sensus.

Analisis data menggunakan pemodelan struktural berbasis *component* (*Generalized structural Component Analysis*) dengan *software* GeSCAversionline.

Definisi Operasional Variabel

Keterlibatan Karyawan (X1) adalah sejauh mana seorang individu memusatkan perhatian dan emosi dalam peran formal kinerja mereka, dengan indikator Keterlibatan Kerja dan Keterlibatan Organisasi.

Gaya kepemimpinan (X2) merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Indikatornya antara lain Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif), Kepemimpinan yang mendukung (*supportive*), Kepemimpinan partisipatif, dan Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi).

Komitmen organisasional (X3) merupakan suatu sikap individu yang mencerminkan sejauh mana individu mengenal dan terikat pada organisasinya, dan bersedia berkorban demi keberlangsungan organisasinya, indikatornya Perasaan menjadi bagian dari organisasi, yaitu adanya kebanggaan sebagai bagian dari organisasi dan menyadari arti pentingnya organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, yaitu memiliki kebanggaan terhadap institusi dan selalu berkata positif tentang organisasi, kepedulian terhadap organisasi yaitu peduli akan keberlanjutan organisasi, dan berkontribusi terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada

organisasi yaitu tidak memiliki keinginan untuk berhenti maupun keinginan untuk bekerja di lembaga lain, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi tampak pada kesesuaian terhadap nilai organisasi dan keselarasan dengan tujuan organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi tampak dalam kesediaan menyelesaikan tugas dan kesediaan mencurahkan tenaga dan pikiran.

Kinerja Karyawan adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu, indikator Kualitas kerja karyawan, yang tampak dalam tingkat kesalahan dan ketelitian, efisiensi karyawan, dalam pengendalian biaya dan kehati-hatian dalam bekerja, kemampuan karyawan, yaitu kemampuan menyelesaikan tugas dan keterampilan yang dimiliki, ketepatan waktu, dalam menyelesaikan pekerjaan dan bekerja secara sistematis, pengetahuan karyawan, yaitu mengikuti perkembangan pengetahuan sehubungan pekerjaannya dan mengikuti pelatihan yang berkaitan, kreatifitas karyawan, diperlukan dalam bekerja dan menghadapi hambatan dalam pekerjaan, melaksanakan tugas sesuai prosedur tampak dalam kepatuhan terhadap peraturan dan bekerja sesuai prosedur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif dilakukan dengan mendiskripsikan nilai rata-rata dari variabel penelitian.

Tabel 1. Dasar interpretasi nilai rerata variabel penelitian

Nilai		
No.	Skor	Interpretasi
1	1	Sangat Tidak Setuju
2	2	Tidak Setuju
3	3	Cukup Setuju
4	4	Setuju
5	5	Sangat Setuju

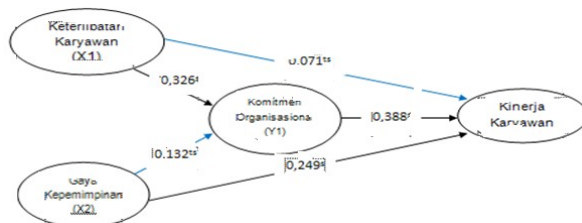
(Sumber: Fatchur, 2011)

Hasilnya menunjukkan bahwa nilai rerata/mean dari variabel

Keterlibatan Karyawan sebesar 3,954 atau berada pada posisi cukup. Gaya Kepemimpinan sebesar 3,634 atau berada pada posisi cukup. Komitmen Organisasional sebesar 3,720 atau berada pada posisi cukup. Kinerja Karyawan sebesar 3,873 atau berada pada posisi cukup.

Analisis Jalur

Pengaruh kausalitas berdasarkan kelima model pengaruh yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat disusun model lintasan pengaruh yang disajikan pada Gambar 1. Dari model diatas dapat dihitung pengaruh kausalitas antar variabel sebagaimana Gambar 1.



Gambar 1. Model Lintasan Pengaruh

Tabel 2. Hasil Pengujian variabel (Mediasi: Koefisien Pengaruh Tidak Langsung)

No	Variabel Independen	Variabel Mediasi	Variabel Dependen	Koefisien	p-value	Keterangan
1	Keterlibatan Karyawan (X1)	Komitmen Organisasional (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)	0,140*	0,0453	Mediasi
2	Gaya Kepemimpinan (X2)	Komitmen Organisasional (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)	0,051**	0,3206	Bukan Mediasi

Keterangan: * = signifikan ; ** = tidak signifikan

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

No	Hubungan antar Variabel		Koefisien Jalur	CR	Keterangan
1	Keterlibatan Karyawan (X1)	Komitmen Organisasional (Y1)	0,362	2,38*	Signifikan
2	Gaya Kepemimpinan (X2)	Komitmen Organisasional (Y1)	0,132	1,03	Tidak Signifikan
3	Keterlibatan Karyawan (X1)	Kinerja Karyawan (Y2)	0,071	0,6	Tidak Signifikan
4	Gaya Kepemimpinan (X2)	Kinerja Karyawan (Y2)	0,242	2,09*	Signifikan
5	Komitmen Organisasional (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)	0,388	3,71*	Signifikan

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat koefisien jalur dan T-statistic pada Tabel 3. Empat hipotesis merupakan jalur pengaruh langsung yaitu hipotesis 1, 2, 3, dan 7 serta jalur

pengaruh tidak langsung yaitu hipotesis 5.

Pengujian Hipotesis Pertama

Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan. Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,362 dan CR = 2,38* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima.

Pengujian Hipotesis Kedua

Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,132 dan CR = 1,03 (tidak signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut ditolak. Hal menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional

Pengujian Hipotesis Ketiga

Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,388 dan CR = 3,71* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima

Pengujian Hipotesis Keempat

Hasil GSCA dilanjutkan dengan Uji Sobel diperoleh koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,140 dan p-value = **0,0453** (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima.

Pengujian Hipotesis Kelima

Hasil GSCA dilanjutkan dengan Uji Sobel diperoleh koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,051 dan p-value = **0,3206** (tidak signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut ditolak.

Pengujian Hipotesis Keenam

Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,071 dan CR = 0,60 (tidak signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut ditolak

Pengujian Hipotesis Ketujuh

Hasil GSCA diperoleh koefisien jalur sebesar 0,242 dan CR = 2,09* (signifikan), dengan demikian hipotesis tersebut diterima.

Pengaruh antara Keterlibatan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional

Setelah dilakukan survei terhadap karyawan BRI Cabang Probolinggo bagian marketing, secara signifikan terbukti ada pengaruh positif antara keterlibatan karyawan yang semakin tinggi maka komitmen organisasional mereka semakin tinggi juga. Keterlibatan Kerja dan Keterlibatan Organisasi secara signifikan mempengaruhi Komitmen Organisasi dengan indikator yang paling dominan adalah kepedulian terhadap organisasi.

Hal ini mendukung penelitian dari (Schaufelidan Bakker, 2004; Sonnentag, 2003) yang menemukan keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional, hubungan negatif keinginan untuk berhenti dan dipercaya memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Keterlibatan karyawan adalah proses mengikutsertakan karyawan dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah keterlibatan karyawan telah menjadi keharusan strategis; salah satu yang akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif bagi organisasi yang mengembangkan basis karyawan berkomitmen, bukan karena mereka dibayar untuk berkomitmen, tetapi karena mereka memilih untuk berkomitmen. Shuck dan Wollard, (2010: 103) dalam Shuck, (2011),

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Hasil penelitian diperoleh bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen Organisasional. Hal ini dikarenakan sifat dari pada pekerjaan marketing pada bank yang cenderung lebih mandiri dalam mencapai target

yang sudah ditentukan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku.

Emery dan Barker (2007) menguji dampak dari Kepemimpinan transaksional dan Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen Organisasional dan kepuasan kerja dari karyawan di bank, hasilnya mengindikasikan bahwa faktor transformasional akan karisma, rangsangan intelektual dan pemahaman individu sangat berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Berbeda dengan Kepemimpinan transaksional yang motivasi utamanya adalah pengembangan metode aplikasi untuk fokus pada penyelesaian tugas dan evaluasi pekerjaan oleh perusahaan yang berakibat signifikan terhadap produktifitas. Artinya, untuk bidang pekerjaan di bank yang menitik beratkan pada penyelesaian suatu pekerjaan, hal yang kedua inilah yang memang dibutuhkan dan sesuai dalam pekerjaan. Sedangkan penelitian dari Belas Jearoslav (2012), yang menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan *directive* (mengarahkan) adalah Gaya Kepemimpinan utama dalam bidang perbankan, dimana intensitas implementasinya meningkat selama periode analisa,

Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Setelah dilakukan survei terhadap karyawan BRI cabang Probolinggo bagian marketing, dapat dilihat bahwa dari koefisien jalur yang bertanda positif secara signifikan terbukti ada pengaruh positif antara Komitmen Organisasional yang semakin tinggi maka Kinerja Karyawan semakin tinggi pula.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Abubakar M.T. Suliman (2002) dimana menyebutkan Komitmen organisasional

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepedulian terhadap organisasi adalah indikator yang paling dapat menjelaskan besarnya Komitmen Organisasional. Artinya semakin besar kepedulian karyawan terhadap organisasi, maka makin besar pula Kinerja karyawan yang Nampak pada kreatifitas karyawan dalam menghadapi setiap hambatan yang timbul dalam pekerjaan karyawan sehari-hari.

Pengaruh Keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

Dalam bukunya *Engaged Employees = High-Performing Organizations* (Kelleher, Bob:2011) mengatakan bahwa Perusahaan perlu fokus pada usaha untuk membangun komitmen antara karyawan dan pimpinan, komitmen adalah dasar dari keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan mampu memecahkan masalah organisasi yang menantang seperti kinerja dan produktifitas kerja serta meningkatkan penjualan (Macey dan Schneider, 2008, dalam Shuck 2011)

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Semakin tinggi keterlibatan karyawan akan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang semakin tinggi pula. Hal ini mendukung penelitian-penelitian dari Markos dan Sridevi (2010) yang menemukan bahwa keterlibatan merupakan predictor terkuat dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Suliman:2002).

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Maka

komitmen organisasional bukanlah mediasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak mendukung penelitian dari Li Yueh Chen yang menyebutkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam penelitiannya Granger, B Kenneth (2009) menemukan bahwa perubahan kepemimpinan memang mengubah tingkat komitmen karyawan tetapi perubahan gaya Kepemimpinan tidak terlihat merubah komitmen karyawan. Sedangkan untuk mencapai kinerja karyawan yang diharapkan, sebagai karyawan bagian marketing adalah gaya kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif). Hal ini sesuai dengan penelitian dari Belas Jaroslav (2012) yang menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan *directive* (mengarahkan) adalah Gaya Kepemimpinan utama dalam bidang perbankan, dimana intensitas implementasinya meningkat selama periode analisa penelitiannya.

Pengaruh Keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan

Keterlibatan Karyawan adalah sejauh mana individu memusatkan perhatian terhadap kinerja mereka. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa Keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka hal ini tidak mendukung hasil penelitian dari Blaudan Boal (1987) yang menyebutkan bahwa keterlibatan karyawan mempunyai konsekuensi berupa hasil kerja, yang diantaranya adalah kinerja.

Hal ini karena keterlibatan kerja tanpa adanya perasaan memiliki atas perusahaan akan menghasilkan kinerja yang kurang optimal. Demikian juga keterlibatan organisasi tanpa adanya komitmen organisasional tidak akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana disampaikan Khan (2011) Keterlibatan kerja sebagai hubungan

peran individu dalam pekerjaannya dengan kinerja. Ini dipengaruhi oleh kepribadian individu dan variabel situasi seperti komitmen karyawan terhadap organisasi (Ravinowitz & Hall, 1977 dalam Khan, 2011).

Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja karyawannya. Robert House dalam Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur bertanda positif, hal ini dapat diartikan yang dirasakan oleh para karyawan semakin sesuai, yaitu berorientasi pada pencapaian prestasi dengan menekankan pada kesempurnaan maka kinerja mereka semakin baik ditandai dengan pelaksanaan tugas sesuai prosedur. Hal ini mendukung penelitian dari Li Yueh Chen bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Semakin tinggi Keterlibatan Karyawan maka cenderung akan membuat Komitmen Organisasional meningkat pula. Sebaliknya, apabila Keterlibatan Karyawan cenderung menurun, akan membuat Komitmen Organisasional menurun pula. Akan tetapi Gaya kepemimpinan tidak terlalu berpengaruh untuk membuat Komitmen Organisasional meningkat. Artinya Keterlibatan Karyawan lebih dapat mempengaruhi Komitmen

Organisasional secara langsung meski tanpa didukung oleh Gaya Kepemimpinan.

Dalam implementasinya, pimpinan dapat melibatkan karyawan dalam berbagai kegiatan organisasi. Hal ini cenderung meningkatkan persepsi karyawan bahwa mereka dilibatkan dalam kegiatan organisasi dan semakin bahagia merasa sebagai bagian dari organisasi.

Perubahan tingkat Keterlibatan Karyawan cenderung akan dapat mengubah tingkat Kinerja Karyawan. Pengaruh yang diberikan oleh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan adalah bersifat tidak langsung. Artinya apabila Keterlibatan Karyawan meningkat, hal ini akan berpengaruh pada meningkatnya Komitmen Organisasional, maka hal ini akan berpengaruh pada meningkatnya Kinerja Karyawan. Demikian juga sebaliknya, apabila Keterlibatan Karyawan menurun akan menyebabkan Komitmen Organisasional ikut menurun dan hal ini akan berpengaruh pada menurunnya Kinerja Karyawan pada BRI Cabang Probolinggo.

Dalam implementasinya masing-masing pimpinan langsung dari karyawan sesering mungkin melakukan *hearing* hal-hal apa saja yang menyebabkan kesulitan di lapangan kemudian memberikan petunjuk yang menjadi solusi dan dukungan (*support*) dalam pelaksanaannya. Adanya *hearing* dan *support* dari pimpinan akan memunculkan perasaan menjadi bagian dari organisasi dan kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

Perubahan tingkat Gaya Kepemimpinan terbukti dapat mengubah tingkat Kinerja Karyawan. Pengaruh yang diberikan oleh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan bersifat langsung. Indikator terkuat adalah Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi) Artinya, bila tingkat Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi) dirasakan tinggi oleh Karyawan maka Kinerja Karyawan

yang dihasilkan akan meningkat. Sebaliknya, bila karyawan merasakan Gaya Kepemimpinan semakin rendah maka Kinerja Karyawan yang dihasilkan akan rendah atau berkurang. Pergantian pimpinan terbukti tidak merubah tingkat Komitmen Organisasional,

Dalam implementasinya, sebaiknya pimpinan langsung dari karyawan semakin meningkatkan aplikasi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian prestasi.

SARAN

Dalam bisnis perbankan, persoalan kinerja karyawan tidak hanya terbatas pada kiprah daripada pemimpin, keterlibatan karyawan, maupun komitmen borganisasional saja. Peneliti memandang masih terdapat beberapa variabel penting lainnya yang perlu dikaji lebih lanjut, misalnya kesempatan pengembangan karier, sistem pengukuran kinerja terkait dengan gaji dan bonus, maupun motivasi internal dari karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi.

Bagi Bank BRI Cabang Probolinggo disarankan perlu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan maupun dalam kegiatan organisasional. Pelibatan karyawan dalam acara-acara organisasi diharapkan tidak hanya pada orang yang sama terus menerus akan tetapi bergilir, ini bisa menjadi salah satu strategi untuk memupuk perasaan memiliki organisasi dan secara tidak langsung berkomitmen untuk meningkatkan kinerjanya di dalam perusahaan.

Pimpinan langsung dari marketing dalam hal ini Kepala Unit (KaUnit) dan Pimpinan Cabang (Pinca) diharapkan lebih memberikan dukungan dalam bentuk arahan dan partisipasi dalam pencapaian target marketing. Karena pencapaian marketing unit yang tertuang dalam Sistem Manajemen Kinerja (SMK) adalah juga pencapaian dari kinerja pimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Fandy Tjiptonodan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta: Andi
- Kreitner Robert dan Kinicki Angelo, 2005, *Orgazational behavior: Perilaku Organisasi* Buku 1 Edisi 5, Salemba Empat: Jakarta
- Mangkunegara A.A Anwar Prabu.2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Pertama, Remaja Rosda Karya, Bandung.

Jurnal

- Belas, Jaroslav, Klimek, Petr, Cipovova, Eva. Change of selected attitudes of bank employees in Slovakia. In *Advances in Economics, Risk Management, Political and Law Science*.Zlin: WSEAS Press, 2012, s. 54-59. ISSN 2227-460X. isbn 978-1-61804-123-4.
- Blau Gary J and Boal Kimberly B., 1987, Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, *Academy of Managernen Review*, Vol 12, No 2. H. 288-300
- Chen, LiYueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Emery, R. Charles, Katherine J. Barker. 2007. *The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfactio OF Customer Contact Personnel.* *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* Volume 11 No. 1 2007.H.37-38

- Khan, Tariq Iqbal, Farooq Ahmed Jam, Aisha Akbar, Muhammad Bashir Khan dan Syed TahirHijazi. 2011. Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 4.h. 252-262
- Markos Solomon danSridevi M. Sadhya, 2010, Employee engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and management*, Vol. 5 No. 12, Desember
- Rotenberry Paul F. dan Moberg Philip J.,2007, Assesing the impact of job involvement on Performance, *Management research News Emeral group publishing* Vol. 30 No. 3, hal 203-215
- Saks Alan M., 2006, Antecedents and Consequences of Employee Engagement; *Journal of Managerial Psycology Emerald Group Publishing*, vol 21, No. 7 hal.600-619
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship withburnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*,Vol. 25, pp. 293-315.
- Shuck M. Brad; Rocco Tonette S., dan Albornoz Carlos Exploring, 2011, Employee Engagement from the Employee Perspective: Implications for HRD; *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 No.4 h. 300-325.
- Suliman, Abubakar M.T, 2002 "Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship," *Journal of Management Development*, Vol.21 , No. 3, March 2002, p. 170-183
- Suliman, Abubakar M.T, 2002 "Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship," *Journal of Management Development*, Vol.21 , No. 3, March 2002, p. 170-183