**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Pada PT. Bank Jawa Tengah Semarang)**

**Ksatria Septian Heru Bugianto**

*Magister Manajemen Universitas Diponegoro*

***Abstraksi***

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Jawa Tengah di Semarang. Sampel pada penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di PT. Bank Jawa Tengah di Semarang sebanyak 150 responden. Dalam penelitian digunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) melalui perangkat lunak AMOS untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai korelasi sebesar 0,515; pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai korelasi sebesar 0,208; gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,258; pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,248; komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,287.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.*

P

ersaingan bebas dalam dunia perbankan di Indonesia dalam pengembangan peningkatan pelayanan, mempertahankan eksistensi, serta untuk menjamin kualitas jasa, maka perusahaan perbankan harus memiliki sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Untuk mencapai sumber daya manusia yang diharapkan diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan membina karyawan untuk meningkatkan kinerjanya tersebut.

Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang handal dimana tidak hanya memiliki kecerdasan namun juga keterampilan (skill) dan perilaku yang baik. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins and Judge (2008) bahwa, di banyak organisasi aset intelektual sama pentingnya dengan aset fisik atau finansial. Agar kualitas dan kinerja sumber daya meningkat, maka sebuah perusahaan memerlukan seorang pemimpin yang efektif guna menggerakkan dan membina karyawan yang ada.

Organisasi dinilai berdasarkan dari hubungan antar karyawan, hak asasi manusia, hubungan dengan masyarakat, dan kepeduliannya terhadap lingkungan (Gibson et al, 2006). Menurut Keith David & John W. Newstorm (1996) Organisasi adalah sistem sosial yang mengkombinasikan ilmu teknologi dan kemanusiaan. Masyarakat harus memahami organisasi dan memanfaatkannya dengan baik karena organisasi diperlukan untuk mencapai kemaslahatan peradaban. Mathis, R.L and Jackson, J.H (1999) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah sistem desain formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan secara efektif dan efisien pada manusia yang berbakat untuk mencapai tujuan organisasi.

Peranan seorang pemimpin sangat besar untuk menentukan keberhasilan organisasi publik yang ditentukan oleh sifat, sistem, dan seni kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang disenangi dan disegani oleh bawahannya dapat memajukan suatu organisasi. Seorang pemimpin yang bisa membawa dan mengarahkan para karyawannya untuk bekerja lebih baik akan memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja pegawainya.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson et.al, 2006). Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan karyawan dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasari pada argumen bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi perilaku karyawan. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yangsesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Dengan pemberdayaan, pemimpin mampu meningkatkan kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah sehingga mereka memiliki kekuatan atau kemampuan dalam (a) memenuhi kebutuhan dasarnya sehingga mereka memiliki kebebasan, dalam arti bukan saja bebas mengemukakan pendapat, melainkan bebas dari kelaparan, bebas dari kebodohan, bebas dari kesakitan; (b) menjangkau sumber-sumber daya produktif yang memungkinkan mereka bisa meningkatkan pendapatannya dan memperoleh barang dan jasa yang mereka perlukan; dan (c) berpartisipasi dalam proses pembangunan dan keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka (Suharto, 2009:58).

Menurut Yukl (2005, 129), pemberdayaan sangat penting dalam konteks kepemimpinan partisipatif karena mendelegasikan tanggung jawab untuk tugas yang lebih penting tidak akan memberikan kewenangan apabila orang kekurangan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar berhasil melaksanakan tugas itu dan merasa khawatir tentang kegagalan. Agar berhasil, pemberdayaan haruslah menjelaskan bagaimana motivasi intrinsik bawahan dapat terpengaruhi oleh sikap dan perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan yang diberikan oleh pimpin-an, struktur organisasi yang ditetapkan pimpinan, dan mereka terdorong oleh ke-butuhan serta nilai-nilai mereka sendiri. Karena itu, dalam setiap pemberdayaan harus ada pengertian pemberdayaan psikologis, yang menurut Spreitzer (dalam Yukl, 2005:129) meliputi empat elemen yang mendefinisikan, antara lain: (1) Makna, yaitu kandungan dan konsekuensi dari pekerjaan konsisten dengan nilai-nilai dan idealisme seseorang, (2) Determinasi diri, yaitu orang itu memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan itu diselesaikan, (3) Kemanjuran diri, yaitu orang itu mempunyai kepercayaan diri yang tinggi mengenai mampu melakukan pekerjaan itu secara efektif, (4) Dampak, yaitu orang itu yakin bahwa sangat mungkin untuk mempunyai dampak penting pada pekerjaan dan lingkungan kerja.

**TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

**Kinerja Karyawan**

Fuad Mas’ud (2004) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja bias meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi dari pada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992).

**Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass (Stone et al, 2004 : 349-361) mengatakan sebagai berikut: “*Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*”. Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill et al, 2010 : 263-273) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: “*Leadership and performance beyond expectations*”. Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill et al, 2010 : 263-273) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: “*The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives*”.

**Komitmen organisasional**

Menurut Mowday (1982 : 56) terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya.

Pertama, komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang disebut faktor organisasi. Faktor ini akan membentuk sikap bertanggung jawab terhadap keberhasilan tugas yang diemban.

Kedua, komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non-organisasi. Semakin besar peluang untuk berpindah kerja dan semakin besar hasratnya terhadap alternatif pekerjaan di tempat lain, komitmen pekerja pada organisasinya cenderung semakin rendah.

Ketiga, komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerja. Faktor ini membentuk komitmen inisial, yaitu komitmen awal yang timbul pada saat pekerja baru saja mulai masuk sebagai anggota organisasi.

Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi, pada saat mulai bekerja mempunyai kecenderungan untuk tidak berpindah pekerjaan untuk jangka waktu relatif lama. Termasuk faktor ini adalah kepuasan kerja, usia senioritas, dan lama bekerja. Semakin usia tua pekerja atau semakin lama bekerja dan semakin senior, serta semakin tinggi kepuasan terhadap pekerjaannya orang tersebut cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

**Pemberdayaan Psikologis**

Kata "pemberdayaan" dapat berarti hal berbeda untuk orang yang berbeda. Ini bisa berarti tindakan pemberdayaan, seperti delegasi atau memberikan karyawan otoritas untuk membuat keputusan. Ini bisa berarti proses pemberdayaan, misalnya, mengurangi birokrasi dan memberikan karyawan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka karena mereka pikir itu perlu dilakukan. Hal ini juga dapat berarti membuat karyawan merasa diberdayakan, misalnya, dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyumbangkan ide-ide dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Menon (2011).

Karyawan yang benar-benar diberdayakan merasa bahwa mereka berada dalam kendali pekerjaan mereka dan lingkungan kerja. Ketika karyawan memiliki kekuatan untuk membuat keputusan penting mengenai pekerjaan mereka, jika mereka memiliki sumber daya yang dibutuhkan, dan jika mereka bisa membuat perubahan untuk membuat pekerjaan mereka lebih efisien, mereka merasa diberdayakan.

**Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi**

 Bushra et al (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Dalam studi ditemukan bahwa jika manajer mendorong pemikiran inovatif karyawan, menghabiskan waktu untuk mengajar dan melatih mereka, mempertimbangkan perasaan pribadi mereka sebelum menerapkan keputusan, membantu mereka untuk mengembangkan kekuatan mereka, hal itu akan meningkatkan tingkat keterikatan emosional pekerja dengan organisasi mereka . Karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari itu, menemukan kesamaan antara nilai-nilai mereka sendiri dan nilai-nilai organisasi, dan siap untuk menerima semua jenis penugasan untuk kelancaran organisasi. Dari uraian diatas maka dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut:

*H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*

**Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Komitmen Organisasi**

 Pemberdayaan psikologis memainkan peran penting dalam mengelola karyawan dengan organisasi. Persepsi tugas bermakna, otonomi dalam pekerjaan, perasaan kemahiran dalam melaksanakan tugas dan persepsi, mempengaruhi signifikan dalam komitmen organisasi dengan organisasi Hashmi (2012). Joo dan Shim (2010), menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berhubungan positif signifikan mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan. Hubungan antara masing-masing dimensi pemberdayaan psikologi dan komitmen organisasi ditemukan signifikan positif. Dari uraian diatas maka dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut:

*H2 : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*

**Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian yang dilakukan Mguqulwa (2008), menyatakan bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja. Terdapat hubungan yang positif secara statistik antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan Khan et al (2010), menyatakan dalam penelitiannya bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam hasil menunjukkan bahwa ada hubungan antara dimensi komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Ketiga jenis komitmen mengungkapkan adanya hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.Dari uraian diatas maka dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

*H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

**Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

 Imran et al (2012) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa hasil dari 215 manager perusahaan manufaktur di pakistan mendukung bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif signifikan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Selain itu Paracha *et al* (2012) menunjukkan hasil adanya hubungan positif mempengaruhi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dalam hasil penelitian ditemukan dalam analisis korelasinya kepemimpinan transformasional positif mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, dari uraian diatas dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut:

*H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

**Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan**

 Taktaz et al (2012) Menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan dengan hasil yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis mempengaruhi signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam kinerja ekonomi. Wang et al (2012) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berkorelasi positif dengan kinerja karyawan. Indradevi (2011) dalam studinya mengidentifikasi hubungan yang kuat antara kinerja karyawan dan pemberdayaan karyawan psikologis. Pemberdayaan psikologis diperkirakan menjadi komponen yang paling penting mempengaruhi kinerja karyawan dan di antara empat komponen pemberdayaan psikologis. Dari uraian diatas maka dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

*H5: Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel**

 Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Augusty, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di kantor pusat PT. Bank Jawa Tengah Semarang sejumlah 388 orang.

 Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu dibentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Augusty, 2006).

**Metode Pengambilan Sampel**

 Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proportional Random Sampling*, yakni dengan mengambil sampel pada setiap wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dalam banyaknya objek dalam masing-masing wilayah yang dilakukan secara acak yaitu Divisi Perencanaan dan Pengembangan, Divisi Kredit, Divisi Pemasaran, Divisi Akuntansi dan TSI, Divisi Dana dan *Treasury*, Divisi Syariah, Divisi Satuan Kerja Audit Intern (SKAI), Divisi Sekretaris Perusahaan, Divisi SKKMR, Divisi Sumber Daya Manusia, Divisi Umum, Divisi AMU, Divisi APU, Divisi *Anti Fraud*, serta Staff Direksi dimana dengan kualifikasi masa kerja minimal 1 (satu) tahun.

**Teknik Analisis**

 Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif persepsi reponden dan analisis kuantitatif yang meliputi uji validitas konstruk dan uji hipotesis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang akan dijalankan melalui *software* AMOS 21.0 dengan *platform* windows.

**ANALISIS DATA**

Hasil pengujian *full model* menunjukkan bahwa model dapat dikategorikan memenuhi kriteria fit, hal ini didasarkan lebih dari sebagian kriteria adalah terpenuhi dengan baik. Hasil perhitungan uji *chi–square* pada full model memperoleh nilai *chi–square* sebesar 23,064 masih dibawah *chi–square* tabel untuk derajat kebebasan 99 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 134,642. Nilai probabilitas sebesar 0,305 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,680 masih dibawah nilai standar yakni 2,00. Nilai GFI sebesar 0,964 dan nilai AGFI sebesar 0,909 yakni diatas nilai standar sebesar 0,90. Nilai TLI sebesar 0,953 dimana masih diatas nilai standar yakni 0,95. Nilai CFI sebesar 0,961 yang mana nilainya masih diatas 0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,047 yang mana nilai tersebut masih dibawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model keseluruhan memenuhi kriteria model fit.

**Gambar 1**

***FULL MODEL***

**

*Sumber: Data primer yang diolah, 2013*

**Tabel 2**

**Hasil Pengujian kelayakan *Structural Equation Model***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Goodness of Fit Index*** | ***Cut of Value*** | **Hasil Analisis** | **Evaluasi Model** |
| *Chi-square* | 134,642 | 23,064 | Baik  |
| *Probability*  | ≥ 0,05 | 0,305 | Baik  |
| *GFI* | ≥ 0,90 | 0,964 | Baik |
| *AGFI* | ≥ 0,90 | 0,909 | Baik |
| *TLI* | ≥ 0,95 | 0,953 | Baik |
| *CFI*  | ≥ 0,95 | 0,961 | Baik |
| *Cmin/df* | ≤ 2,00 | 1,680 | Baik |
| *RMSEA* | ≤ 0,08 | 0,047 | Baik |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2013*

**Tabel 3**

**Hasil *Regression Weights* Analisis *Structural Equation Model***

|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Komitmen | <--- | Tranformasi | ,573 | ,097 | 5,875 | \*\*\* | par\_27 |
| Komitmen | <--- | Pemberdayaan | ,286 | ,111 | 2,587 | ,010 | par\_28 |
| Kinerja | <--- | Tranformasi | ,207 | ,079 | 2,625 | ,009 | par\_29 |
| Kinerja | <--- | Pemberdayaan | ,247 | ,085 | 2,918 | ,004 | par\_30 |
| Kinerja | <--- | Komitmen | ,207 | ,071 | 2,915 | ,004 | par\_31 |
| X1 | <--- | Tranformasi | 1,000 |  |  |  |  |
| X2 | <--- | Tranformasi | ,783 | ,100 | 7,847 | \*\*\* | par\_1 |
| X3 | <--- | Tranformasi | 1,143 | ,097 | 11,821 | \*\*\* | par\_2 |
| --- | <--- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| --- | <--- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| --- | <--- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |

**Tabel 4**

**Kesimpulan Hipotesis**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Hipotesis** | **Nilai CR dan P** | **Hasil Uji** |
| H1  | Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi | CR = 5,875P = 0,000 | Diterima |
| H2  | Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi | CR = 2,587P = 0,010 | Diterima |
| H3  | Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan | CR = 2,915P = 0,004 | Diterima |
| H4  | Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan | CR = 2,625P = 0,009 | Diterima |
| H5  | Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan | CR = 2,918P = 0,004 | Diterima |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2013*

**KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

**Kesimpulan Hipotesis Penelitian**

**Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi**

*H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi*

Hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset yang telah dilakukan oleh Bushra et al (2011), Farahani et al (2011).

**Pengaruh Pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasi**

*H2 : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi*

 Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Pembuktian hipotesis dalam penelitian ini sesuai dengan pembuktian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu seperti Hashmi (2012),dan Joo dan Shim (2010). Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dapat diketahui bahwa indikator setiap orang terdorong untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa yang selalu harus dilakukan (X13) merupakan indikator yang paling dominan dari pemberdayaan psikologis. Pembuktian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis yang ada pada PT. Bank Jawa Tengah ini memiliki pengaruh yang jelas terhadap komitmen organisasi.

**Pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

*H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

 Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menjelaskan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan serta memperkuat justifikasi penelitian terdahulu terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, seperti riset yang dilakukan oleh Mguqulwa (2008) dan Khan et al (2010). Hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator selalu membanggakan organisasi kepada orang lain diluar organisasi (X19) merupakan indikator yang paling dominan dari komitmen organisasi. Hal tersebut berarti bahwa kebanggaan karyawan menjadi bagian dari organisasi pada PT. Bank Jawa Tengah di Semarang sehingga membanggakan organisasi kepada orang lain di luar organisasi merupakan penentu dari komitmen organisasi dalam menentukan tinggi atau rendahnya kinerja karyawan.

**Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

*H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

 Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pembuktian hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Imran et al (2012). Hal tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja karyawan. Semakin sering dan senang atasan menghargai dan memuji para pengikut yang kinerjanya bagus, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

**Pengaruh Pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan**

*H5: Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

 Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pembuktian hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Taktaz et al (2012) dan Wang et al (2012). Hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator Setiap orang terdorong untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa yang selalu harus dilakukan (X13) merupakan indikator yang paling dominan dari pemberdayaan psikologis. Hal tersebut bermakna bahwa rasa optimisme atau dorongan untuk fokus pada apa yang dapat dilaksanakan yang timbul dari diri karyawan merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja karyawan. Semakin tinggi rasa optimisme karyawan tersebut dalam organisasi, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

**IMPLIKASI TEORITIS**

 Implikasi teoritis memberikan gambaran sebuah perbandingan mengenai rujukan - rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini. Perbandingan ini dapat ditunjukkan dari rujukan penelitian terdahulu dengan temuan penelitian yang saat ini dianalisis. Implikasi teoritis ini dikembangkan untuk memperkuat dukungan atas beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada studi ini. Beberapa dukungan diberikan secara khusus pada beberapa studi rujukan sebagai berikut :

**Tabel 5**

**Implikasi Teoritis**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Penelitian terdahulu** | **Penelitian saat ini** | **Implikasi teoritis** |
| Bushra et al (2011) memberikan dasarrujukan penting padastudi ini yaitu pemberdayaan psikologis dan gayakepemimpinan transformasionalberpengaruh signifikanpositif terhadap komitmenorganisasi, dan kinerja karyawan. | * Penelitian sekarang melahirkan kesamaan pola pikir dimana gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis secara terpisah mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
* Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yaitu semakin baik dan diterima gaya kepemimpinan transformasional maka akan tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi.
* Tingginya komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional tersebut mempengaruhi secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan
 | Studi ini memperkuatpenelitian Bushra et al (2011) dan Hashmi (2012) bahwa penelitianpengaruh gaya kepemimpinan transformasional danpemberdayaan psikologis dankomitmen organisasiserta kinerja karyawantelah mendapatkanjustifikasi dukungansecara emprik.Sehingga hasilpenelitian rujukan danpenelitian ini dapatdiaplikasikan padapersoalan-persoalanyang sama. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hashmi (2012) memberikan landasan dandukungan teoritis utamapada kajian komitmenorganisasi. studi inimenganalisis dasarpengaruh gayakepemimpinan transformasional terhadapkomitmen organisasi danpemberdayaan psikologis sertapengaruhnya terhadapkinerja karyawan | * Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan pemberdayaan psikologis, serta terhadap kinerja.
* Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi serta terhadap pemberdayaan psikologis.
* Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
 | Studi ini memperkuatPenelitian Hashmi (2012) dan Khan et al (2010) bahwa penelitianpengaruh gayakepemimpinan transformasional terhadappemberdayaan psikologis dankomitmen organisasiserta terhadap kinerjakaryawan baik secaralangsung maupun tidaklangsung adalah telahmendapat justifikasidukungan secaraempirik. Sehingga hasilpenelitian rujukan danpenelitian ini dapatdiaplikasikan padapersoalan-persoalanyang sama |

**IMPLIKASI MANAJERIAL**

 Hasil dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak pimpinan. Berikut ini diuraikan beberapa saran alternatif yang bersifat strategis :

1. Hal pertama yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 0,515 terhadap komitmen organisasi, dan sebesar 0,258 terhadap kinerja karyawan dengan pembuktikan yang signifikan. Guna meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional PT. Bank Jawa Tengah di Semarang, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu :
2. Pada gaya kepemimpinan transformasional perlu adanya peningkatan pada indikator menyampaikan misi organisasi dengan antusias (X2). Peningkatan ini dapat dikembangkan dengan memberikan kritik dan saran atau masukan positif kepada atasan. Hal ini dapat dilakukan oleh bawahan dengan cara pendekatan kepada atasan agar lebih intens dalam menyampaikan misi perusahaan.
3. Pada pemberdayaan psikologis perlu adanya peningkatan pada indikator bahwa dalam perusahaan setiap karyawan harus mengembangkan hubungan dengan berdasarkan kepercayaan dengan cara keterbukaan informasi (X14). Mengingat bahwa PT. Bank Jawa Tengah merupakan perusahaan yang bergerak pada dunia perbankan yang berorientasi pada pelayanan pengelolaan keuangan daerah, maka sudah sewajarnya pimpinan dapat selalu memberikan perhatian kepada karyawan dan memberi pengetahuan serta pengertian kepada karyawan, sehingga karyawan akan selalu terdorong semangat mereka untuk saling percaya dan terbuka dalam menuangkan ide-ide mereka dalam melakukan pekerjaan.
4. Hal kedua yang sama pentingnya untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0,287 terhadap kinerja karyawan. Guna meningkatkan komitmen organisasi pada PT. Bank Jawa Tengah, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu pada komitmen organisasi perlu adanya peningkatan pada indikator dimana sangat berat bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan ini sekarang, sekalipun menginginkannya (X21). Berkaitan dengan PT. Bank Jawa Tengah sebagai perusahaan perbankan yang selalu berkomitmen pada pelayanan terbaik, maka komitmen seorang karyawan yang tinggi tentunya akan membantu peningkatan kinerja karyawan. Hal yang dapat dilakukan oleh atasan atau pimpinan antara lain memberikan pengertian kepada para karyawan, memiliki rasa komitmen organisasi yang tinggi dimana tempat ia bekerja, karena ketika karyawan merasa organisasi merupakan bagian yang sangat penting dalam hidupnya, tentunya pekerjaan yang dilakukannya akan penuh dengan rasa tanggung jawab dan profesional, dan diharapkan karyawan dapat bekerja dengan sangat baik.

**KETERBATASAN PENELITIAN**

 Dari hasil pembahasan penelitian ini, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Respon yang masih sedikit rendah dari responden, ditandai dengan adanya beberapa responden yang tidak langsung mengisi kuesioner, sehingga membutuhkan waktu yang lama.
2. Waktu yang cukup lama dari responden, hal ini dikarenakan sebagian besar responden adalah karyawan pada setiap divisi, sehingga kuesioner harus dikirim kepada masing-masing divisi, kemudian setelah itu di distribusikan oleh sekretaris tiap divisi dan hal ini menjadikan waktu pengembalian kuesioner membutuhkan waktu yang cukup lama.
3. Tidak ditemukan fenomena yang terjadi pada objek penelitian yang dapat diangkat karena keterbatasan akses peniliti terhadap perolehan data kinerja karyawan di objek penelitian.

**AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian ke depan perlu dengan menambah atau memasukkan konstruk variabel lain berupa konstruk eksogen atau menambah jumlah sampel yang dapat berpengaruh terhadap pemberdayaan organisasi dan komitmen organisasi sehingga nilai koefisien determinasinya dapat lebih bervariasi secara signifikan dan dapat ditingkatkan dari hasil keseluruhan model.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan masalah penelitian seperti fenomena yang terjadi pada objek penelitian yang berhubungan dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan.
3. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas dengan menambah beberapa cabang utama perusahaan atau tidak menutup kemungkinan semua cabang perusahaan yang tergabung dalam PT. Bank Jawa Tengah.

**DAFTAR REFERENSI**

Akbar, E, Saeid and Mehdi, 2010, Importance of the Relationship between Psychologica Empowerment of Employees and Human Resources Productivity In Government Organizations, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**

Allameh, S,M, Heydari M and Davoodi S, 2011, Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 31:224 – 230

Alex Soemadji Nitisemito, 2001, **Manajemen Personalia**, Jakarta: Ghalia

Indonesia

Ambad, S, 2012, Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector**, Journal of Sabah University, Malaysia**

Augusty, F, 2006, **Metode Penelitian Manajemen**, Semarang: Badan Penerbit Undip

Bass, M and Avolio, 1990, *The Implication Of Transactional And Transformational****,* Team And Organization Development**, 4:231-273

­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 1993, *Transformational Leadership and Organizational Culture, Suny-Binghamton*, Public Administration Quarterly, Spring 93, 17:1

Burns, J,M, (1978), **Leadership**, New York, Harper & Row

Bushra, F., Usman, A & Naveed, A. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). **International Journal Of Business and Science**

Chandna, Priya and Krishnan, 2009, Organizational Commitment of Information Technology Professionals : Role of Transformational Leadership and Work-Related Beliefs, **Tecnia Journal of Management Studies Vol. 4 No. 1**

Chen, Li Yueh, 2004, “Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firm Of Taiwan”, **Journal of American Academy of Business**, 5:1/2, p 432-438

David, Keith dan Newstrom, John. W, 1996, **Perilaku Dalam Organisasi.**Edisi Ketujuh. Penerbit Erlangga. Jakarta. Hal. 152

Dehkordi, L, et al, 2011, Correlation between Psychological Empowerment with Job Satisfaction and Organizational Commitment, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3:7

Erkutulu, H, 2008, The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case, **Journal of Management Development** Vol. 27 No. 7

Farahani, M, Taghadosi and Behboudi, 2011, An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran, **Journal of International Business Research** Vol. 4 No. 4

Fuad Mas’ud, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi**, Semarang, Badan Penerbit Undip

Gibson-Graham, J.K. 2006. A Postcapitalist Politics. Malden, Diverse Economies: performative practices for ‘other worlds’. **Progress in Human Geography**, 32, 613-632

Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S, 2010, The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 22 No. 2, pp. 263-273.

Hancot, D, 2005, The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance in The Largest Public Companies in Canada, **Journal of Capella University, Canada**.

Hashmi, M, 2012, Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan, **International Journal of Human Resource Studies,** 2:2

Hofstede, G et al, 1990, *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases***, Administrative Science Quarterly**, 35:2

Hofstede, G, Bond, M.H, and Luk, C.L, 1993, *Individual Perception of Organizational Culture: A Methodological Treatise on levels of Analysis***,** **Organization Studies**

Imran, R, Fatima and Zaheer, et al, 2012, How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective, **Middle-East Journal of Scientific Research** 11 (10): 1455-1462

Indradevi, R, 2011, Employee Performance through Psychological Empowerment, **Journal of Business School Vellore VIT University**

Ismail A, Halim FA, Munna DN, Abdullah A, Shminan AS, Muda AL, 2009, The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality**. J. Bus. Manage**., 4(4): 3-12.

Joo Brian , Baek-Kyoo and Shim, Ji Hyun, 2010 'Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture', **Human Resource Development International**, 13:4, 425 — 441

Judge And Bono, 2000, Five Factor Model Of Personality And Transformational Leadership, **Journal Of Applied Psychology**, 85:5, p 751-765

Kark, R, Shamir and Chen, 2003, The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency, **Journal of Applied Psychology,** 88:2, 246-255

Kartini, kartono, 2005, **Pemimpin dan Kepemimpinan**, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Khan, M, R, Ziauddin and Jam A, et al, 2010, The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance, **European Journal of Social Sciences – Volume** 15:3

Kreitner dan Kinicki, 2008, **Organizational behaviour 8th edition,** McGrow Hill International Edition.

Lodge, B dan Derek, C, 1993, ***Organizational Behavior and Design***, Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Jakarta, Gramedia

Luthans E,A, 1992, ***Organizational Behavior, Sixth Edition***, Singapore, McGrawHill Book Co

\_\_\_\_\_\_\_, F, 2006, **Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh**, Yogyakarta, Penerbit Andi

Mahmudi, 2005, **Manajemen Kinerja Sektor Publik,** Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Masi, R, and Cooke R, 2000, Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity, The **International Journal of Organizationa Analysis**, 8:1, 16-47

Masrukhin dan Waridin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, **EKOBIS**, 7:2, p 197-209

Mathis, R.L and Jackson, J.H, 1999, ***Human Resource Management 9th Edition***. South-Western Pub.

Menon, S. T, 2011, Empowerment Done Right: A Manager’s Field Guide.  Direccion Estrategica, **On-line Journal of Human Resources,** edition 37

Meyer, P,J, Allen, N,J, And Smith CA, 1993, Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, **Journal of Applied Psychology**, 78:4

Mguqulwa, N, 2008, The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance in an Agricultural Company, **Journal University of South Africa**

Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. Steers, 1982, Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, **Academic Press**, San Diego, California.

Ostroff, C, 1992, The Relationship Between Satisfaction Attitudes And Performance An Organizational Level Analysis, **Journal Of Applied Pscychology**, 77:68, p 933-974

Paracha, M, et al, 2012, Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan, **Global Journal of Management and Business Research,** 12:4

Pradeep, D, Prabhu, N, 2011, The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance, **Journal of International Advancements Information Technology**, 20

Prawirosentono, S, 2008, **Manajemen Sumberdaya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia, Edisi Kedua**, Yogyakarta, BPFE

Rivai, V, 2004, **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, **Edisi Kedua**, Jakarta, PT Rajagrafindo Persada

Robbins, S,P, 1996, **Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi**, **Edisi Bahasa Indonesia**, Jakarta, PT. Prenhalindo

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2006, **Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh**, Jakarta, PT. Indeks

Robbins S,P, dan Judge, T, 2008, **Perilaku Organisasi Buku 2**, **Edisi 12,** Jakarta, Salemba Empat

Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K, 2004, Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focu*s***. The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25 No. 4, pp. 349-361.

Stoner, J,A,F, Freeman, R, Gilbert JR And Daniel, R, 1996, **Manajemen Jilid 1**, PT, Bhuana Ilmu Populer

Sugiyono, 2009, **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D**, Alfabeta, Bandung

Suharto, Edi. 2009. **Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial**. Rafika Aditama; Bandung

Sulistyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2009, **Manajemen Sumber Daya Manusia:Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik**, Edisi 2,Graha Ilmu, Yogyakarta.

Suyadi, Prawirosentono, 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan,** BPFE, Yogyakarta

Taktaz, B, et al, 2012, The Relation between Psychological Empowerment and Performance of Employees, **Singaporean Journal Of business Economics, and management studies**, 1:5

Thamrin, M, H, 2012, The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance, **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 3:5

Wang, J, Zhang , D, 2012, An Exploratory Investigation on Psychological Empowerment Among Chinese Teachers, **Journal of Advanced Psychological Study**, 1:3

Yiing, L,H and Ahmad, K,Z, 2008, The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance, **Leadership & Organization Development Journal**, 30:1, p 53-86

Yukl, G, 1989, Management Leadership : A Review of Theory and Research, **Journal of Management**, 15:2, p 251-289