

PENGARUH PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMITMEN AFEKTIF PADA GENERASI Y DI BANK NEGARA INDONESIA (BNI) CABANG PADANG

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AS A MEDIATION VARIABLE BETWEEN PARTICIPATORY LEADERSHIP STYLE AND AFFECTIVE COMMITMENT ON GENERATION Y AT THE INDONESIAN STATE BANK (BNI) PADANG BRANCH

Lukvian De Vito¹, Harif Amali Rivai²

Program Studi Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi.

Universitas Andalas

lukviandevitoo@gmail.com¹, harifamali@gmail.com²

ABSTRAK : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Mediasi Antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Afektif Pada Generasi Y di Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Padang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel-variabel tersebut pada generasi Y di Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Padang. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari karyawan generasi Y pada Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Padang yang terbagi dalam menjadi 11 cabang yaitu KW-02, KCU Padang, KLN Air Tawar, KLN Bandar Buat, KLN Dobi, KLN Ahmad Yani, KLN Pasar Baru, KLN Pasar Raya, KLN Siteba, KLN By Pass, dan KK Veteran sebesar 133 orang. Sampel yang digunakan sebanyak 99 sampel dan diperoleh menggunakan rumus *Krejcie and Morgan* sedangkan teknik pengambilan sampelnya menggunakan *purposive sampling*. Analisis data menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan software *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Afektif Yang Dimediasi Oleh Pemberdayaan Psikologis.

Kata Kunci: Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Afektif, Pemberdayaan Psikologis, Generasi Y, Perusahaan Perbankan

ABSTRACT : This study aims to analyze the effect of Psychological Empowerment as a Mediation Variable Between Participatory Leadership Style and Affective Commitment in Generation Y at Bank Negara Indonesia (BNI) Padang Branch. This study aims to determine how the influence of these variables on generation Y at Bank Negara Indonesia (BNI) Padang Branch. The data used is primary data obtained from generation Y employees at Bank Negara Indonesia (BNI) Padang Branch which is divided into 11 branches, namely KW-02, KCU Padang, KLN Air Tawar, KLN Bandar Create, KLN Dobi, KLN Ahmad Yani, KLN Pasar Baru, KLN Pasar Raya, KLN Siteba, KLN By Pass, and KK Veterans are 133 people. The sample used was 99 samples and obtained using the *Krejcie and Morgan* formula while the sampling technique used *purposive sampling*. Data analysis used *Structural Equation Model* (SEM) analysis with *Partial Least Square* (PLS) software. The results of this study indicate that Participatory Leadership has a Positive Effect on Affective Commitment Mediated by Psychological Empowerment.

Keywords: Participatory Leadership Style, Affective Commitment, Psychological Empowerment, Generation Y, Banking Companies

A. PENDAHULUAN

Kesuksesan dan kelangsungan perusahaan dalam bisnis sangat ditentukan oleh kemampuan beradaptasi terhadap lingkungannya yang senantiasa berubah. Hal ini sesuai dengan pandangan bahwa spesies yang akan bertahan dari terjadinya perubahan lingkungan bukanlah spesies terkuat atau terpinar, namun adalah mereka yang sangat peka terhadap terjadinya perubahan (*most responsive to change*). Hal ini di dalam fenomena bisnis dan manajemen dikenal juga dengan slogan *survival of the fittest* yang diadopsi dari karya Charles Darwin. Perubahan lingkungan merupakan konsekuensi yang harus dihadapi perusahaan seiring dengan terjadinya penggantian generasi yang bersifat alamiah.

Pertama kali teori yang membahas tentang generasi dikemukakan oleh sosiolog asal Hungaria (Karl Mannheim) tahun 1923 dalam esai yang diberi judul "*The Problem of Generations*". Menurut teori tersebut hingga saat ini telah dikenal beberapa generasi yang populer; Baby Boomers (lahir antara 1946 - 1965), Generasi X (lahir antara 1966 - 1980), Generasi Y (lahir antara 1981 - 2000), Generasi Z (lahir antara 2001 - 2015) (Horovitz, 2012). Lazimnya teori tentang generasi ini sering dikaitkan dengan pekerjaan, namun juga dalam studi pemasaran yang biasanya didefinisikan sebagai *cohort*, sebagai sebuah subjek yang memiliki definisi karakteristik yang hampir sama dalam sebagai dasar pengelompokan. Satu hal yang memiliki kesamaan antar generasi adalah bahwa proses kesamaan tersebut berlangsung secara alamiah yang mengakibatkan terjadinya pergantian pada peraturan, gaya kepemimpinan serta sikap pada masing-masing generasi tersebut.

Generasi Y, atau generasi millennial, merupakan generasi yang menjadi mayoritas di dunia kerja baik di Indonesia maupun di mancanegara. Generasi Y merupakan generasi yang menjunjung tinggi kreatifitas serta fokus pada perkembangan diri sehingga akan memilih pekerjaan yang menyenangkan bagi mereka dan suka bersenang-senang (Femina, 2015). Namun demikian, terbentuknya Generasi Y dipengaruhi banyak faktor, diantaranya perkembangan informasi dan teknologi, gaya hidup serta tidak lepas dari peran generasi-generasi sebelumnya.

Tipikal karakteristik generasi Y yang menyukai komunikasi secara terbuka, konfrontatif serta frontal yang menyebabkan generasi Y lebih eksploratif dan memiliki intuisi serta keberanian untuk menyampaikan pendapat dan memperdebatkan pendapatnya terhadap orang lain secara terbuka (Luntungan et al. 2014). Generasi Y membutuhkan pemimpin yang fleksibel serta mampu menampung aspirasi mereka dengan segala gaya, tipikal dan karakteristik mereka. Bisa disimpulkan bahwa, generasi Y sangat cocok dengan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif.

Memperhatikan karakteristik generasi Y sebagai generasi millennial dan dominan dalam dunia pekerjaan saat ini, dibutuhkan seorang pemimpin yang memahami karakteristik generasi tersebut. Pemimpin dimaksud adalah mereka yang mampu mengarahkan mereka agar bertanggungjawab dan mampu mempengaruhi bawahannya menjadi lebih baik. Diantaranya adalah gaya kepemimpinan partisipatif yang dinilai mampu meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan generasi Y dengan cara mempengaruhi serta memberdayakan karyawannya secara psikologis. Dalam penelitian Putra dan

Sudharma (2013) menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya seorang pemimpin yang mampu menempatkan dirinya sebagai pendengar yang baik. Selanjutnya, pemimpin ini cenderung mendiskusikan rencana keputusannya serta meminta masukan terlebih dahulu kepada bawahannya sebelum akhirnya sampai kepada suatu keputusan. Lebih lanjut, Handoko (2000) menilai bahwa gaya kepemimpinan partisipatif ini secara aktif melibatkan bawahannya dalam penetapan tujuan dengan menggunakan serangkaian teknik manajemen partisipatif, serta memusatkan perhatian yang baik terhadap karyawan dan tugas.

Komitmen organisasi diakui sebagai konstruksi multi-dimensi yang memerlukan tiga perbedaan komponen. Komitmen afektif merupakan salah satu komponen yang mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dan terbukti lebih kuat dan lebih konsisten terkait dengan organisasi (Solinger et al., 2008). Khususnya, ada bukti komitmen afektif adalah sesuatu yang penting untuk perilaku dalam peran dan peran ekstra yang efektif, seperti kinerja tugas (misalnya, Meyer, & Herscovitch, 2001) dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Battistelli, Galletta, Portoghese, & Vandenberghe, 2013).

Dalam penelitian Meyer, Allen dan Gellatly (1990) karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan tetap berada dalam perusahaan karena mereka “ingin (*want to*)”. Sementara mereka yang memiliki *continuance commitment* yang kuat tetap bertahan dalam perusahaan karena mereka “membutuhkan (*need to*)”. Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu perusahaan. Karyawan dengan tingkat afektif yang tinggi biasanya setia terhadap perusahaan karena keinginan (*want to*) untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

Keberadaan generasi Y di Indonesia cukup dikenal lama bahkan telah dimanfaatkan oleh *marketer* sebagai suatu segmen pasar yang potensial di bidang industri teknologi informatika maupun finansial/perbankan (Luntungan, Hubeis, Sunarto dan Maulana, 2014). Kalangan perbankan atau industri perbankan saat ini mempekerjakan karyawan yang berasal dari generasi Y sebagai generasi produktif untuk pasar tenaga kerja. Salah satu keunggulan generasi Y untuk kalangan perbankan adalah karena generasi tersebut cenderung nyaman dan mudah memahami teknologi.

Banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan sehari-hari serta harus menghadapi atasan membuat timbulnya permasalahan-permasalahan bagi perusahaan. Menurut survei PwC Indonesia yang dikutip Bisnis pada Senin (19/5/2014), penurunan tenaga kerja di bank-bank milik negara tercatat hanya sekitar 2%-4%, jauh lebih rendah dibandingkan rata-rata perpindahan SDM di industri perbankan yang mencapai 10% (Muqoddam, 2014). Walaupun angka yang ditunjukkan masih dalam persentase yang terbilang kecil, hal ini menandakan bahwa adanya permasalahan yang terjadi.

Penurunan karyawan bank berdasarkan data pada laporan keuangan tahunan bank menunjukkan jumlah pegawai bank pada 2018 setahun penuh mengalami penurunan jika dibandingkan periode sebelumnya. Seperti yang dialami PT Bank Negara Indonesia Tbk (BNI), memiliki jumlah pegawai 27.209, berkurang 975 orang dibandingkan periode sebelumnya sebanyak 28.184 orang. Pengurangan ini juga terjadi pada beberapa wilayah persebarannya, tanpa terkecuali di kota padang.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di kota padang selama periode tahun 2018 sampai dengan 2020 telah mengalami penurunan jumlah karyawan yang signifikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mechy Handayani Pemimpin Bidang pemasaran Bisnis (PBPB) di kota Padang terjadi penurunan rata-rata pertahunnya sebanyak 45 orang karyawan yang di dominasi oleh generasi Y. Hingga saat ini tercatat jumlah karyawan generasi Y di kota Padang sebesar 133 dari total keseluruhan cabang yang ada di kota padang.

Tabel 1.2

Perbandingan Jumlah Karyawan PT. BNI Tiga Tahun Terakhir

Tahun	Jumlah Pegawai	Pengurangan
2018	133	45
2019	133	43
2020	133	45

Dengan dasar sebagaimana diuraikan di atas, penulis tertarik untuk meneliti dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen afektif pada generasi Y karyawan bank BNI di kota Padang. Pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen afektif melalui pemberdayaan psikologis juga dianalisis pada penelitian ini.

B. TINJAUAN LITERATUR

Komitment Afektif

Komitmen perusahaan didefinisikan dalam penelitian Sukanto (2014) yang mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen lebih berdedikasi dalam pekerjaan yang menjadikan karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

Komitmen efektif dikatakan sebagai kekuatan seseorang untuk bekerja di dalam sebuah perusahaan. Hal itu dikarenakan mereka menyetujui dan berkeinginan untuk melakukan pekerjaan tersebut (Armanu, 2012). Komitmen afektif berhubungan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan didalam suatu perusahaan. Karyawan dengan afektif tinggi akan loyal terhadap perusahaan karena, keinginan mereka untuk tetap menjadi anggota perusahaan lebih lama (Allen dan Meyer, 1997).

Komitmen afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan perusahaan di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Komitmen tersebut terbentuk sebagai hasil dari perusahaan yang dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai perusahaan, dan otomatis karyawan akan mempertahankan keanggotaannya (Han et al, 2012).

Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologi adalah nilai intrinsik dan memiliki nilai instrumental. Relevan memiliki tingkatan individu dan kolektif secara ekonomi, sosial maupun politik. Istilah ini dapat digunakan untuk menentukan karakteristik hubungan dalam rumah tangga atau antara orang-orang lain pada tingkatan global. Pemberdayaan psikologis telah ditemukan secara signifikan serta berhubungan dengan kepuasan kerja, namun konstruksi individu telah menerima hasil yang bervariasi (Sulistiyi, 2014).

Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai bentuk motivasi intrinsik untuk melakukan tugas, diwujudkan dalam empat dimensi kognitif yaitu *Meaning, Competence, self-determination dan impact* (Spreitzer, 1997). Keempat dimensi ini harus diamati secara bersamaan dalam upaya untuk mengukur pemberdayaan psikologis. Menurut Cavus (2010), pemberdayaan merupakan suatu proses pengambilan keputusan hak dan membantu karyawan mengembangkan dirinya dengan bantuan solidaritas, berbagi dan tim kerja. Pemberdayaan juga memiliki arti yaitu pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan yang menyangkut terhadap pengembangan produk. Menurut Meyerson (2007) pemberdayaan psikologis adalah Ketika seorang individu yakin akan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan yang terkait dengan keterampilan dan kompetensi. Hal tersebut juga menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan dengan bagaimana orang-orang yang kompeten atau mampu diberdayakan di lingkungan kerjanya.

Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Hal ini bertujuan untuk menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku yang amat penting dalam kedudukannya (Ariyani, et al. 2016).

Gaya kepemimpinan (*style of leadership*) ternyata merupakan ringkasan dari bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpin atau mereka yang sedang mengamati dari luar gaya kepemimpinan mencakup tentang bagaimana seseorang bertindak dalam konteks perusahaan tersebut, maka cara termudah untuk membahas berbagai jenis gayanya adalah dengan menggambarkan jenis perusahaan maupun situasi yang cocok bagi satu gaya tertentu (Paramita, 2011).

Dalam penelitian Putra dan Sudharma (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya seorang pemimpin dimana pemimpin tersebut menempatkan dirinya sebagai pendengar yang baik, sebagai seorang yang mampu mendengarkan bawahannya baik itu keluhan ataupun masukan. Ketika membuat suatu keputusan, pemimpin yang partisipatif akan mendiskusikannya terlebih dahulu sebelum memutuskannya.

Gaya kepemimpinan partisipatif bertujuan untuk meningkatkan partisipasi karyawan melalui kebijaksanaan, perhatian, dukungan, informasi dan sumber daya lainnya serta proses pemecahan masalah dalam berkonsultasi dengan karyawan sebelum membuat keputusan (Huang, et al. 2006). Selain pengertian diatas ada juga pendapat dari peneliti lain berdasarkan jurnal yang peneliti tersebut selesaikan. Menurut Hakim et al.(2015) gaya kepemimpinan yang ideal adalah gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam

penetapan tujuan dengan menggunakan Teknik-teknik manajemen partisipatif serta memusatkan perhatian baik terhadap karyawan maupun tugas.

Generasi Y

Dalam penelitian Putranta (2016) merangkum deskripsi tentang karakteristik generasi Y, jika dari dua generasi baby boomer dan generasi X harus menampilkan sikap loyalitas mereka kepada perusahaan, maka generasi Y sendiri memiliki karakteristik yang lebih kompleks Berikut Putranta (2016) merangkum karakteristik dari generasi Y:

a. Penerimaan Budaya

Cole et al (2002) berpendapat bahwa generasi Y sebagai generasi millennium lebih menjunjung tinggi terhadap toleransi ras, agama, budaya, orientasi seksual dan juga status ekonomi dari pada generasi sebelumnya. Hal ini dikarenakan generasi Y telah tumbuh dan berkembang dalam masyarakat yang lebih beragam, maka mereka menunjukkan kesediaan untuk merangkul dan menerima perbedaan budaya (Blair, 2008). Selain itu, jika dibandingkan dengan orang yang lebih tua, anggota generasi Y akan cenderung menahan rasa superioritas budaya (Erickson, 2008).

b. Kesukarelawanan

Anggota generasi Y umumnya lebih berpikiran cenderung aktif terlibat dalam relawan public dari pada generasi sebelumnya (Pooley, 2005). Dalam penelitian cole juga menyatakan bahwa anggota generasi Y memiliki kecendrungan yang lebih besar untuk terlibat dalam pelayanan masyarakat dari pada generasi pendahulunya (Cole et al, 2002). Dengan demikian, tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan status sosial ekonomi yang positif berkorelasi dengan tingkat yang lebih tinggi dari kesukarelaan, tetapi jaringan social individu juga memainkan peran penting (Wilson and Musnick (1998).

c. Dampak Teknologi

Seperti yang diketahui bahwa generasi Y merupakan generasi yang pintar dalam hal teknologi. Generasi Y juga dianggap sebagai generasi yang ramah teknologi dalam berhubungan, sehingga generasi Y mudah berkomunikasi dengan orang lain dan mengakses informasi dengan cepat dan seketika (Basset, 2008). Dari pernyataan diatas bisa disimpulkan bahwa, dengan mudahnya akses informasi menunjukkan terdapat garis nyata antara bekerja di rumah dan bekerja di kantor dan membuktikan generasi Y hanya ingin menghabiskan waktu mereka dengan cara yang berarti dan berguna tidak peduli dimana mereka berada.

d. Sikap Kerja

Teknologi tidak hanya mempengaruhi karya dari generasi Y, tetapi juga sikap kerja mereka. Tidak seperti para pendahulunya, generasi Y biasanya mendefinisikan diri mereka sendiri dengan siapa mereka bekerja, bukan dengan pekerjaan. Menurut Lloyd (2007) generasi Y tidak terhubung dengan jam kerja yang Panjang dalam hal pekerjaan atau pengabdian terhadap atasan mereka. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, karena kemajuan teknologi generasi ini berpikir bahwa mereka masih dapat bekerja walaupun jauh dari kantor dan masih menghasilkan hasil yang berkualitas. Sebenarnya salah satu tantangan yang dihadapi generasi Y dalam bergabung dengan tenaga kerja lainnya adalah kebutuhan mereka untuk berkomunikasi secara efektif dengan generasi X dan generasi Baby Boomers (Ballenstedt and Rosenberg, 2008). Oleh karena itu, menemukan cara untuk mengapresiasi nilai-nilai jelas antara generasi menjadi penting untuk membangun tenaga kerja yang efektif (Ballen and Rosenberg, 2008). Dari

pernyataan tersebut ada tiga tema yang menggambarkan sikap generasi ini terhadap pekerjaan dan karir yaitu keinginan untuk fleksibilitas, keinginan untuk belajar terus menerus serta preferensi untuk berorientasi terhadap kerja tim.

e. Keluwesan

Generasi Y memiliki keinginan dalam fleksibilitas kerja dan karir. Selanjutnya dengan keterkaitan mereka dengan teknologi maka, mereka percaya dapat menghilangkan apa yang mereka anggap waktu yang terbuang, non-esensial, interaksi tatap muka yang terjadi dalam peraturan dari kantor (Erickson, 2008). Dalam fleksibilitas karir, generasi Y sering mengantisipasi perubahan pekerjaan. Dalam penelitian Cruz (2007) menjelaskan bahwa generasi Y telah menunjukkan kesediaan untuk mengubah perusahaan Ketika mereka melihat peluang-peluang baru yang menawarkan tingkat yang lebih besar dari apa yang mereka capai sekarang. Dibandingkan dengan generasi sebelumnya (orang tua generasi Y), generasi Y lebih menekankan pada hubungan keluarga daripada pekerjaan. Oleh karena itu, mereka memiliki kepentingan dalam bekerja dari rumah (BSG Concours, 2007).

f. Orientasi Tim dan Individualisme

Sementara generasi Y lebih suka fleksibilitas untuk bekerja di luar kantor, mereka juga nyaman bekerja dalam kelompok. Generasi Y beroperasi dan bekerja dengan nyaman di dalam kelompok dengan karyawan lain, mentalitas mereka sedikit berbeda dari generasi lainnya (Cole et al, 2002). Peneliti lain berpendapat bahwa Baby Boomers memperlihatkan kerja sama tim dan etika yang kuat karena mereka lebih memilih untuk bekerja sebagai sekelompok individu untuk berkolaborasi dan menyelesaikan tugas kelompok (Buanhe and Kovary, 2003). Sebaliknya, generasi Y lebih memilih bekerja sebagai sebuah tim untuk mencapai tugas independent karena mereka menggunakan keterampilan, pengetahuan dan sumber daya anggota kelompok untuk memuaskan kebutuhan individu (Cole et al, 2002). Namun Ketika berinteraksi dengan manajer generasi Y merasa lebih dihargai jika manajer bekerja dengan mereka pada tingkat individu (Spiro, 2006). Sebuah penelitian lain menjelaskan bahwa orientasi tim generasi Y mengacu kepada keinginan untuk berkoordinasi dan berbagi informasi dengan anggota tim lainnya, sementara individualisme mereka mengacu pada keinginan untuk dibimbing dan dilatih sebagai individu (Buanhe and Kovary, 2003).

C. METODE PENELITIAN

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari karyawan generasi Y pada Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Padang yang terbagi dalam menjadi 11 cabang yaitu KW-02, KCU Padang, KLN Air Tawar, KLN Bandar Buat, KLN Dobi, KLN Ahmad Yani, KLN Pasar Baru, KLN Pasar Raya, KLN Siteba, KLN By Pass, dan KK Veteran sebesar 133 orang. Sampel yang digunakan sebanyak 99 sampel dan diperoleh menggunakan rumus *Krejcie and Morgan* sedangkan teknik pengambilan sampelnya menggunakan *purposive sampling*. Analisis data menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan software *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini akan menggunakan metode kuantitatif, penelitian ini dirancang untuk menganalisis pengaruh kualitas e-service dan harga dinamis terhadap niat beli ulang online dengan kepuasan pelanggan. Sebagai mediasi (survei kepada pelanggan yang membeli di Traveloka di Indonesia pada era new normal). Tujuan dari penelitian penelitian ini adalah

pengujian hipotesis. Peneliti mengumpulkan data dengan menyebarkan kuesioner. Penelitian ini akan menggunakan tool Partial Least Square (SmartPLS).

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil dari variabel, dimensi, indikator dan sumber dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	<i>Participative Leadership</i>	- Atasan berkonsultasi dengan bawahan saat menghadapi masalah - Atasan mendengarkan ide dan saran bawahan secara terbuka - Atasan bertindak tanpa berkonsultasi dengan bawahan - Atasan meminta saran dari bawahan tentang bagaimana cara melaksanakan tugas - Atasan meminta pendapat bawahan tentang tugas apa yang harus dilakukan	Northouse (2013)
Komitmen Afektif (Y)	<i>Affective Commitment</i>	- Memiliki makna yang mendalam secara pribadi -Rasa saling memiliki yang kuat dengan perusahaan -Bangga memberitahukan hal tentang perusahaan dengan orang lain -Terikat secara emosional dengan perusahaan -Senang apabila dapat bekerja di perusahaan sampai pension -Senang berdiskusi mengenai perusahaan dengan orang lain di luar perusahaan	Han, et al (2012)
Pemberdayaan Psikologis (Mediasi)	a. Meaning b. Competence c. Self-determination	-Pekerjaan yang dilakukan sangat penting -Petiap aktifitas pada pekerjaan memiliki makna personal -Pekerjaan yang dilakukan sangat berarti -Percaya dengan kemampuan diri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan	Huang, et al (2006)

	d. impact	-Menjamin bahwa memiliki kemampuan untuk mengerjakan aktifitas pekerjaan dengan baik -menguasai <i>skill</i> yang di butuhkan untuk pekerjaan dengan baik. -Memiliki keleluasaan/wewenang yang besar dalam menentukan bagaimana saya melaksanakan pekerjaan -Memutuskan sendiri cara-cara untuk melaksanakan pekerjaan -Memiliki peluang yang besar untuk dapat independen dan bebas dalam bagaimana saya melakukan pekerjaan -Memiliki peran yang besar terhadap apa yang terjadi pada unit kerja -Memiliki kendali (<i>control</i>) yang kuat terhadap apa yang terjadi pada unit kerja -Memiliki pengaruh yang besar terhadap apa yang terjadi di unit kerja	
--	-----------	--	--

Source: Primary Data Processed, 2021

Data Analysis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis partial least square (PLS) dengan program Smart PLS 3.1.1. Model pengukuran untuk uji validitas dan reliabilitas serta koefisien determinasi model dapat dilihat berdasarkan tabel di bawah ini:

Variabel	Kode Item	Loading Factor	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Komitmen Afektif	KA1	0,844	0,896	0,923
	KA2	0,886		
	KA3	0,857		
	KA5	0,817		
	KA6	0,797		
Kepemimpinan Partisipatif	KP1	0,840	0,894	0,922
	KP2	0,774		
	KP3	0,829		
	KP4	0,889		
	KP5	0,857		
	PP1	0,780	0,952	0,958

Pemberdayaan Psikologis	PP2	0,809		
	PP3	0,795		
	PP4	0,956		
	PP6	0,857		
	PP7	0,877		
	PP8	0,798		
	PP9	0,814		
	PP11	0,772		
	PP12	0,855		

Source: Primary Data Processed, 2021

Validitas konvergen Validitas konvergen akan valid jika nilai outer loading atau skor korelasi lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2013). Jika dalam penelitian ini loading indicator kurang dari 0,5 maka pemeriksa validitas instrumen akan dihapus dan kemudian diestimasi kembali.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa nilai composite reliability diatas 0,70 dan Cronbach's alpha diatas 0,60. Dari hasil keluaran Smart PLS diatas, semua konstruk memiliki nilai composite reliability diatas 0,70 dan Cronbach's alpha diatas 0,60. Sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang baik dan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi sehingga sesuai dengan persyaratan yang dipersyaratkan..

Hypothesis Testing Result

Setelah menemukan hipotesis-hipotesis yang disebutkan sebelumnya, pengaruh signifikan variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X) terhadap Komitmen Afektif (Y) yang dimediasi oleh Pemberdayaan Psikologis (M). Langkah selanjutnya adalah membandingkan atau mengkontraskan nilai t harus lebih besar dari t tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dengan signifikansi pada alpha 5%, dimana alpha yang dikenal sebagai nilai statistik adalah 1,985. Hal itu dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

	Pengaruh Langsung			
	Hipotesis	Nilai T	Hasil	Keterangan
H ₁	Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Positif Terhadap Pemberdayaan Psikologis	5,769	Signifikan	Diterima
H ₂	Pemberdayaan Psikologis Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Afektif	7,732	Signifikan	Diterima
H ₃	Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Afektif	3,200	Signifikan	Diterima
H ₄	Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Afektif Yang Dimediasi Oleh Pemberdayan Psikologis	4,772	Signifikan	Diterima

Source: Primary Data Processed, 2021

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan hasil analisis menunjukkan bahwa semua hipotesis positif dan signifikan. Berdasarkan hasil pengujian SEM (structural equation modeling) dengan SmartPLS software, penulis menarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemberdayaan Psikologis pada karyawan generasi Y di Bank Negara Indonesia (BNI) cabang Padang. Pengaruhnya adalah positif, dimana semakin besar Gaya Kepemimpinan Partisipatif karyawan generasi Y maka akan semakin tinggi pula tingkat Pemberdayaan Psikologis yang dirasakan oleh karyawan generasi Y.
2. Pemberdayaan Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif pada karyawan generasi Y di Bank Negara Indonesia (BNI) cabang Padang. Pengaruhnya adalah positif, dimana semakin besar diberdayakannya psikologis dari karyawan generasi Y maka semakin besar pula Komitmen Afektif yang timbul pada karyawan generasi Y.
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif pada karyawan generasi Y di Bank Negara Indonesia (BNI) cabang Padang. Pengaruhnya adalah positif, dimana *semakin tinggi Gaya Kepemimpinan Partisipatif karyawan generasi Y maka semakin tinggi pula tingkat Komitmen Afektif yang timbul pada karyawan generasi Y.*
4. Terdapat peran mediasi dari Pemberdayaan Psikologis diantara Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Afektif yang positif dan signifikan pada karyawan generasi Y di Bank Negara Indonesia (BNI) cabang Padang. Pengaruhnya adalah positif, dimana semakin besar Gaya Kepemimpinan Partisipatif karyawan generasi Y maka akan semakin tinggi pula tingkat *Komitmen Afektif yang timbul pada karyawan generasi Y* dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai mediasi.

Saran

Saran yang dapat diberikan baik itu kepada peneliti selanjutnya ataupun pada industri yang bersangkutan adalah:

1. Diharapkan pada penelitian selanjutnya mengelaborasi variabel lain dalam upaya memahami fenomena karyawan generasi Y. Diharapkan pada penelitian selanjutnya, peneliti mengambil sampel lebih banyak agar data yang dikumpulkan lebih akurat.
2. Penelitian selanjutnya Menggunakan pendekatan kualitatif juga dapat menambah data dari pendekatan-pendekatan kuantitatif. Karena responden dapat memberitahu segala sesuatu tentang pengalaman mereka dan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen afektif. Dan yang terakhir yaitu dapat menggunakan variabel mediator selain pemberdayaan psikologis untuk mendapatkan hasil yang berbeda dan kemungkinan lebih baik.
3. Bagi industri perbankan agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif karena generasi Y adalah orang-orang yang cenderung menyukai pemimpin yang melibatkan mudah bosan dengan satu pekerjaan dan membutuhkan kenyamanan pada tempat kerja serta tidak terlalu suka terikat pada aturan.

F. DAFTAR PUSTAKA

- ÇAVUŞ , Mustafa Fedai and DEMİR, Yeter. *The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals*. CANADIAN SOCIAL SCIENCE Vol. 6, No. 4, 2010, pp. 63-72
- Debora. 2006. *Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis Terhadap Kepercayaan Perusahaan dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan VOL.8, NO. 2, 61-71
- Fauzan, et al. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri. Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso)*.
- Hakim,M dan Yahya.2014. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja,Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di SMA PPMI ASSALAM Surakarta)*
- Huang,Xu, Kan Shi, Zhijie Zhang, dan Yat Lee Cheung. 2006. *The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure*.Vol 23, Issue 3, pp 345–367.
- Han,SiaTjun, Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika, Thomas S. Kaihatu. 2012. *Komitmen Afektif Dalam Organisasi, Perceived Organizational Support, Dan Kepuasan Kerja*. Vol 14.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace theory research and application*. California: sage publication.
- Meyerson, Shauna L., dan Theresa J.B Kline. 2007.*Psychological and Environmental Empowerment: Antecedents and Consequences*.Leadership & Organization Development Journal, Vol.29 No.5.
- Priatna, Angka dan Nasution. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Tirtama Elpindo. JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)* . Volume 1 No. 2 Tahun 2015, Hal. 68-78
- Putra, I Nyoman Tri Purnamayana dan I Nyoman Sudharma SE,MM. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Insentif Finansial Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Grand Komodo Tour & Travel*.
- Putranta, Parnawa, Anita Destannova Prabowo. 2016. *Persepsi Generasi Y Terhadap Pilihan Karir di Perusahaan Publik*. Vol 28, No 1.
- Respatiningsih, Ida dan Frans Sudirjo. 2015. *Pengaruh Komitmen Perusahaan, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalan)*.Vol. 4 No. 3.
- Sekaran, Uma. 2009. *Research Methods For Business*. Edisi ke-4. Salemba Empat. Jakarta
- Abid, M. M. F., & Dinalestari. (2019). *Pengaruh E-Security dan E-Service Quality Terhadap E-Repurchase Intention Dengan E-Satisfaction Sebagai Variabel Intervening Pada Konsumen E-Commerce Lazada di Fisip Undip* Kata Kunci : E-Security , E-Service Quality , E-Satisfaction , E-Repurchase Intenti. Diponegoro Journal Of Social And Politic, 1–8.