

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

La Jejen

Politeknik Baubau

lajejen@poltekbaubau.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Peran Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Keterlibatan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber daya Manusia dalam lingkup Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Buton Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja sumber daya manusia, pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen normatif, pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia, pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen normatif dan pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja SDM. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan keterlibatan kerja sebagai variabel Independen, komitmen normatif sebagai Variabel intervening dan kinerja sumber daya manusia sebagai variabel dependen. Pengaruh antar variabel dianalisis dengan metode *Explanatory Research* dengan bantuan program aplikasi Smart PLS 2.0 M3. Obyek penelitian ini adalah Seluruh PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Buton, penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen untuk memperoleh data, penyebarannya dilakukan dengan *Total Sampling* dengan teknik *Sensus* dari semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berjumlah 49 orang, perolehan data ditabulasi menggunakan *Microsoft Excel* dan SPSS. Hasil penelitian membuktikan bahwa adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif. Pengaruh signifikan juga tampak pada korelasi antara keterlibatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia, keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif dan komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Keterlibatan Kerja, Komitmen Normatif, dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

Korespondensi : La Jejen . Emai : lajejen@poltekbaubau.ac.id

I. PENDAHULUAN

Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat haruslah menyelenggarakan pelayanan secara adil kepada masyarakat dengan dilandasi loyalitas dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai dalam sebuah instansi pemerintahan terutama pada Dinas Pendidikan pegawai sangatlah penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Kepemimpinan dalam sebuah instansi publik merupakan posisi sentral yang menentukan arah lajunya perusahaan atau biroraksi. Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pimpinan perusahaan atau organisasi juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi komitmen dan kinerja pegawai. Semakin tinggi komitmen pegawai, diharapkan kinerjanya semakin baik.

Salah satu faktor yang juga sangat mempengaruhi peningkatan sumber daya manusia adalah masalah keterlibatan kerja pegawai atau karyawan. Keterlibatan kerja merupakan salah satu faktor internal yang perlu ditingkatkan untuk kemajuan organisasi sehingga bisa menghasilkan kinerja yang maksimal. Robbins (2003) yang menyatakan keterlibatan kerja sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi. Brown dalam Emami (2012) berpendapat peningkatan keterlibatan kerja dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan produktivitas dengan melibatkan lebih banyak pekerja secara sungguh-sungguh dalam bekerja sehingga pegawai mendapat pengalaman yang lebih bermakna dan memuaskan.

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan keterlibatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia telah banyak dilakukan. Diketemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM (Maryani,*et.all.*:2008), (Mutmainah,*et.all.*:2012). Penelitian Nurwati, *et.all.* (2012) dan Ispas (2012) menemukan hal yang berbeda bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Selanjutnya penelitian

Chugtai (2008) dan Ouyang (2009) menemukan bahwa keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan. Sedangkan penelitian terbaru oleh Khan dan Akbar (2014) menemukan hal yang kontroversial dengan studi sebelumnya bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi tidak berhubungan positif dengan kinerja sumber daya manusia.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia adalah komitmen organisasi. Menurut Robbins (2008) komitmen organisasi adalah suatu perasaan positif yang ada dalam diri individu atas keterlibatannya dalam organisasi, dimana individu berusaha untuk mengidentifikasi dirinya pada iklim organisasi sehingga muncul keinginan untuk tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi menurut Robbins (2009) terbagi menjadi tiga, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah salah satu bagian dari komitmen organisasi dimana pekerja/karyawan bertahan dalam organisasi karena ia merasakan adanya suatu kewajiban. Kewajiban ini melekat dalam diri pegawai karena keberpihakannya pada nilai dan budaya organisasi.

Penelitian yang dilakukan Memari,*et.all.* (2013) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja sumber daya manusia. Pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Hal ini berarti pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan mendorong perbaikan kualitas dan kapasitas kinerjanya yang pada akhirnya meningkatkan kinerja sumber daya manusia .

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada Instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Buton Propinsi Sulawesi Tenggara terkait dengan pengelolaan kinerja sumber daya manusia saat ini belum berjalan optimal. Pergantian atau mutasi pucuk pimpinan dalam lingkup Instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Buton adalah fakta yang terjadi dalam kurun waktu lima tahun belakangan ini. Gaya kepemimpinan yang cenderung bersifat direktif dan delegatif yang diterapkan sebelumnya melahirkan sejumlah persoalan tersendiri bagi pegawai. Fenomena ini

tampak pada sebagian pegawai yang menilai cara pimpinan memimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Buton kurang sesuai dengan keinginan yang diharapkan pegawai. Fenomena lain tampak juga yaitu masih adanya pegawai yang datang tidak tepat waktu, mangkir di saat jam kerja atau pulang kerja sebelum waktunya, kurangnya inisiatif dan mobilitas para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara kreatif dan inovatif, kurangnya partisipasi sebagian pegawai dalam menumbuhkan keterlibatan kerja yang aktif dalam lingkungan pekerjaan dan kurang berkontribusi nyata dalam menentukan arah dalam setiap kegiatan instansi sehingga hal ini dapat menurunkan produktivitas kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan pada *Research Gap* dan fenomena- fenomena yang terjadi tersebut diatas, maka masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Peran Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Keterlibatan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Buton Propinsi Sulawesi Tenggara”.

II. LITERATUR

Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan memiliki peran yang cukup signifikan di dalam sebuah organisasi. Mowday, *et.all* (1982) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang.

Silverthorne (2001) membagi perilaku kepemimpinan menjadi tiga yaitu *directive leadership*, *supportive leadership*, dan *participative leadership*. *Directive leadership* adalah perilaku kepemimpinan yang memberikan arahan langsung kepada bawahan tentang apa yang mereka harus kerjakan. *Supportive leadership* adalah perilaku kepemimpinan yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan bawahan. *Participative leadership* adalah perilaku kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan produk.

Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Yukl dalam Bogdanic (2012) kepemimpinan partisipatif adalah gaya yang menunjukkan upaya seorang pemimpin untuk

mendorong dan memfasilitasi partisipasi orang lain dalam membuat keputusan penting. Dalam organisasi, perlu untuk melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan untuk mendapatkan keputusan disetujui dan dilaksanakan.

Hasibuan (2006) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah jika seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin memotivasi para bawahan agar mereka serasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin, pemimpin adalah untuk bawahan, dan bawahan diminta untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Pemimpin menerapkan sistem manajemen terbuka (*open management*).

Hasil penelitian Mutmainah, *et.all* (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan partisipatif yang digunakan pimpinan maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) yang mengatakan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Selain penerapan gaya kepemimpinan yang tepat yang dapat menunjang peningkatan kinerja sumber daya manusia, komitmen organisasi juga merupakan faktor yang memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Menurut Oei (2010) komitmen merupakan dedikasi atau pengabdian seseorang terhadap pekerjaannya dan ia memandangnya sebagai kebutuhan dan sangat penting dalam hidupnya. Komitmen mencerminkan keinginan pegawai untuk selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan di organisasinya. Korelasi antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi adalah terletak pada matangnya efektifitas kepemimpinan yang dapat mendorong dan mengembangkan komitmen organisasi pada individu – individu yang ada didalamnya (Robbin, 2006).

Penelitian yang dilakukan Huang, *et.all* (2006) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan

partisipatif memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kompetensi dan komitmen organisasi. Demikian halnya, Studi Bell dan Mjoli (2013) menyimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi khususnya komitmen normatif karyawan adalah signifikan dan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Dengan mengacu pada kajian pustaka dan beberapa penelitian terdahulu di atas maka di rumuskan H1 dan H2 adalah sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM

H2:Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif

Keterlibatan Kerja

Konsep keterlibatan kerja merupakan dorongan utama dan energi dalam hubungan simbiosis antara keterlibatan pegawai, kinerja, dan kualitas kerja. Individu yang memiliki perkembangan ego akan membuat mereka merasa terikat ke dalam pekerjaan dan memiliki kepentingan yang lebih tinggi dalam melakukan yang terbaik dan ada keinginan yang kuat untuk memenuhi kebutuhan identitas diri dan pengembangan dalam pekerjaan mereka (Gilkar dan Darzy : 2013).

Keterlibatan kerja merupakan tingkat di mana seseorang mengaitkan dirinya kepekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya (Robbins, 2003). Perrot dalam Yekhty (2006) mendefinisikan keterlibatan kerja adalah tingkat seberapa jauh seseorang mengidentifikasi diri terhadap pekerjaan, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap bahwa kinerja sebagai bagian penting dari harga dirinya.

Penelitian Markos dan Sridevi (2010) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan prediktor terkuat dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan menunjukkan hubungan antara bawahan dan pimpinan . Hal ini mendukung studi terdahulu yang dilakukan oleh Rotenberry dan Moberg (2007) membuktikan bahwa ada pengaruh antara keterlibatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini berarti adanya hubungan positif dan searah antara keterlibatan kerja dan

kinerja karyawan yang berarti semakin tinggi nilai keterlibatan pegawai, semakin tinggi pula nilai kinerja sumber daya manusia.

Keterlibatan kerja juga berhubungan dengan komitmen organisasi yang merupakan salah satu faktor internal yang perlu ditingkatkan untuk kemajuan organisasi sehingga bisa menghasilkan kinerja yang maksimal. Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena dengan adanya keterlibatan pegawai akan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama, baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja (Robbins, 2003). Menurut Blau Boal dalam Maria dan Wijono (2012) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi artinya bahwa dengan peningkatan keterlibatan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi.

Penelitian Oldenburg, *et.all* (2012) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi dimana seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi akan memiliki banyak komitmen terhadap organisasi. Hal ini didukung Studi Ansel dan Wijono (2012) bahwa peningkatan kapasitas keterlibatan kerja seorang karyawan akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi.

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu di atas maka di rumuskan H3 dan H4 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H3: Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM

H4: Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif.

Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah salah satu bagian dari komitmen organisasi dimana pekerja/karyawan bertahan dalam organisasi karena ia merasakan adanya suatu kewajiban. Kewajiban ini melekat dalam diri karyawan karena keberpihakannya pada nilai dan budaya organisasi. Komitmen pada tahap normatif ini berhubungan dengan sumberdaya modal intelektual seperti proses, sistem, kultur, nilai organisasi dan filosofi manajemen sehingga muncul adanya rasa kewajiban dan tanggungjawab pekerja untuk tinggal dalam organisasi.

Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Hal ini berarti, karyawan/pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Allen dan Meyer dalam Jaros (2007) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan bagi pegawai untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan/pegawai di dasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral.

Studi Setyorini, *et.all* (2012) tentang pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa seorang pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi di mana dia bekerja, maka akan timbul rasa memiliki terhadap organisasi sehingga akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya akan meningkat. Studi Taurissa dan Ratnawati (2012) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi tempat mereka bekerja, maka ketika itu pula mereka dapat memberikan kontribusi dan berperan dalam mencapai tujuan organisasi yang akan mempengaruhi kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan Memari, *et.all* (2013) juga menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen normatif dan kinerja karyawan. Pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut..

Berdasarkan bukti empiris di atas maka di rumuskan H5 yaitu sebagai berikut :

H5 : *Komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia*

Kinerja Sumber Daya manusia

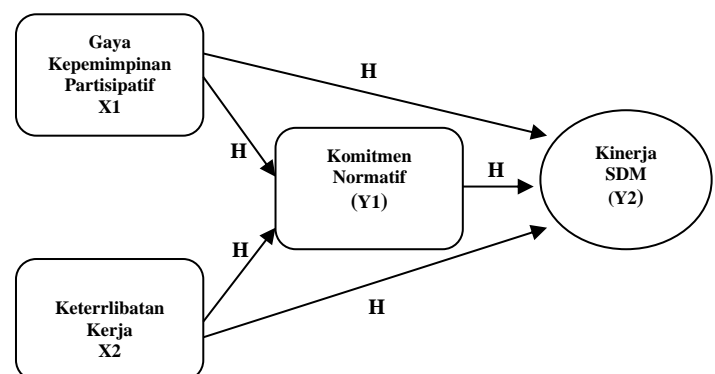
Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja Rahadi, (2010). Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Notoatmodjo (2009) kinerja mempunyai makna luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo : 2011).

McNeese-Smith (2006) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

Menurut Robbins (2001) indikator dari kinerja sumber daya manusia dapat diukur dalam 3 bagian yaitu : kuantitas kerja, kualitas kerja dan kontribusi terhadap organisasi.

Model Empirik Penelitian

Berdasarkan landasan teori, fenomena, dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun model empirik dalam penelitian ini, seperti yang disajikan pada gambar berikut :



Model Empirik Penelitian

III. Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* (penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada pengaruh antar variabel penelitian yang menjelaskan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Teknik Sampling

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) yang bekerja di lingkup Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Buton Propinsi Sulawesi Tenggara yang berjumlah 49 orang.

Sampel

Adapun responden dalam penelitian ini ditentukan dengan sensus yaitu mengambil semua sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *total sampling*. *Total sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2010)

Metode Pengumpulan Data:

Studi Kepustakaan

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data jumlah seluruh pegawai, melalui profil dan lain-lain yang ada pada Dinas Pendidikan & Kebudayaan kabupaten Buton.

Kuesioner

Penyebaran Kuesioner merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Pengukuran variable dilakukan dengan skala Likert.

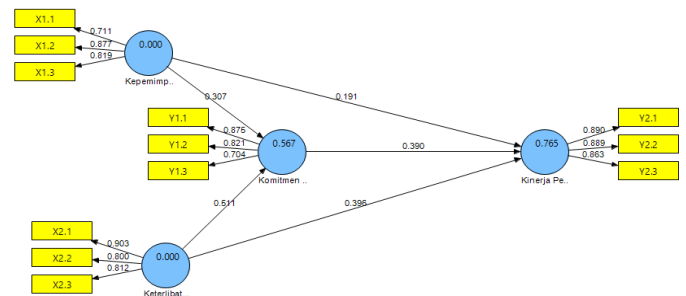
Teknik Analisis

Teknis analisis di pergunakan sebagai alat yang akan menganalisis data yang terkumpul dengan hipotesis yang di ajukan dalam penelitian. Teknik analisis data yang di pergunakan dalam penelitian ini adalah Analisis *Partial Least Square (PLS)*. *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran tertentu, dapat diterapkan pada skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel (Ghozali, 2011).

Analisis Smart Pls

Langkah pembentukan diagram jalur hubungan kausalitas antar konstruk gaya kepemimpinan partisipatif, keterlibatan kerja, komitmen normatif dan kinerja sumber daya manusia telah dilakukan dan penggambaran dapat dilihat pada BAB III. Adapun hasil diagram jalur

hubungan/model struktural setelah diolah menggunakan Smart PLS ditampilkan pada gambar 4.1 dibawah ini.



Model Struktural Analisis Smart PLS

Gambar di atas menunjukkan bahwa konstruk gaya kepemimpinan partisipatif diukur dengan 3 buah indikator yaitu X1.1 (Pimpinan dan bawahan terlibat berdiskusi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, X1.2 (Pimpinan memberikan dorongan, motivasi dan memuji mereka yang bekerja keras), dan indikator X1.3 (Pimpinan bergaul secara informal dengan bawahan yang terjalin dengan baik dalam suasana persahabatan dan saling mempercayai) dengan arah panah menuju indikator atau reflektif. Demikian juga konstruk keterlibatan kerja diukur dengan 3 buah indikator yaitu X2.1 (Keterlibatan kerja dengan rekan kerja), X2.2 (Keterlibatan kerja dengan pimpinan atau atasan) dan indikator X2.3 (Keterlibatan kerja dengan waktu kerja). Konstruk komitmen normatif diukur dengan 3 buah indikator yaitu Y1.1 (Perasaan Senang bekerja dalam organisasi), Y1.2 (Loyal terhadap Kebijakan organisasi/Instansi) dan Y1.3 (Organisasi adalah tempat kerja yang terbaik), sedang konstruk kinerja sumber daya manusia juga diukur dengan 3 buah indikator yaitu Y2.1 (Kualitas kerja), Y2.2 (Kuantitas kerja) dan indikator Y2.3 (Kontribusi terhadap organisasi).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis Melalui Model Struktural (Inner Model)

Membaca *Inner Model* adalah mengevaluasi hubungan antar konstruk yang telah dihipotesiskan. Berikut adalah nilai R-Square pada konstruk.

Tabel. R-Square

Variabel	R Square
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	
Keterlibatan Kerja	

Kinerja Pegawai	0.765334
Komitmen Normatif	0.566511

Tabel di atas memberikan nilai 0,566 untuk konstruk komitmen normatif, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan keterlibatan kerja mampu menjelaskan varians komitmen normatif sebesar 56,6 % dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yaitu sebesar 43,4 %. Nilai R juga terdapat pada kinerja sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif, keterlibatan kerja dan komitmen normatif yaitu sebesar 0,765.

Selanjutnya untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak yaitu dilakukan dengan cara membandingkan t_{hitung} dengan t_{Tabel} dengan syarat jika $t_{hitung}/Statistik > t_{Tabel}$, maka hipotesis diterima. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Results for Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STERR))
Gaya Kepemimpinan Partisipatif -> Kinerja SDM	0.190871	0.182688	0.055603	3.432736
Gaya Kepemimpinan Partisipatif -> Komitmen Normatif	0.306697	0.300238	0.063311	4.844337
Keterlibatan Kerja -> Kinerja SDM	0.395827	0.400828	0.056995	6.944997
Keterlibatan Kerja -> Komitmen Normatif	0.511281	0.509762	0.052186	9.797196
Komitmen Normatif -> Kinerja SDM	0.389990	0.393553	0.081503	4.784980

Berdasarkan uji hubungan antar konstruk maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pengujian Hipotesis 1

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja sumber daya manusia adalah berpengaruh signifikan sebab t-statistik lebih besar dari t-Tabel (**t-statistik 3,432 > t-Tabel 1,679**) dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%) yaitu $3,432 < 1,679$. Dengan nilai Original Sampel sebesar 0,190 dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa " *Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia* " **diterima**.

Berdasarkan analisis statistik tersebut maka hipotesis pertama menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia yang dibuktikan dari nilai koefisien hubungan konstruk gaya kepemimpinan partisipatif dan konstruk kinerja sumber daya manusia dimana nilai t-hitungnya lebih besar dari nilai t-tabel . Dengan demikian terdapat pengaruh dan dampak signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Teori Timmerman (2012) Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai kesempatan untuk lebih sukses dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian yang dilakukan Maryani, *et.all* (2008) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai , khususnya pada gaya kepemimpinan partisipatif merupakan indikator yang memiliki *loading factor*-nya paling tinggi.

Pengujian Hipotesis 2

Tabel 4.19 di atas menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan komitmen normatif adalah berpengaruh signifikan sebab t-statistik lebih besar dari t-Tabel (**t-statistik 4,844 > t-Tabel 1,679**) dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%) yaitu $4,844 < 1,679$. Dengan nilai Original Sampel sebesar 0,306 dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa " *Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap komitmen Normatif* " **diterima**.

Pada hipotesis kedua, hubungan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen normatif adalah berpengaruh secara signifikan. Hal ini berarti Implementasi gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen normatif pegawai dimana jika semakin tinggi gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan pimpinan maka semakin tinggi pula komitmen normatif yang dimiliki pegawai.

Teori Robbin (2006) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dapat menumbuhkan motivasi pegawai atau karyawan dalam meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan Studi Bell dan

Mjoli (2013) menyimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi khususnya komitmen normatif karyawan adalah signifikan dan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Pengujian Hipotesis 3

Tabel **Results for Inner Weights** menunjukkan bahwa hubungan antara keterlibatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia adalah berpengaruh signifikan sebab t-statistik lebih besar dari t-Tabel (**t-statistik 6,944 > t-Tabel 1,679**) dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%) yaitu $6,944 < 1,679$). Dengan nilai Original Sampel sebesar 0,395 dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa " *Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia* " **diterima**.

Hipotesis ketiga menjelaskan bahwa pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia adalah signifikan. Hal ini berarti adanya hubungan dan berpengaruh signifikan antara keterlibatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia dimana jika keterlibatan kerja dari para pegawai meningkat maka kinerja sumber daya manusia juga akan meningkat atau dapat dikatakan bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia.

Teori Robbins (2003) menjelaskan bahwa Keterlibatan kerja adalah proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk mendorong meningkatkan komitmen demi keberhasilan organisasi. Keterlibatan karyawan membuat mereka merasa dihargai, merasa memiliki, merasa lebih bertanggung jawab, merasa lebih bangga, dan akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan penelitian Huang *et.all* (2013) yang menemukan bahwa keterlibatan kerja mengandung nilai-nilai kerja dan pekerjaan.. Ketika seseorang merasakan kepuasan kerja , dia akan lebih terlibat penuh dalam pekerjaannya untuk meningkatkan prestasi atau kinerja sumber daya manusia.

Pengujian Hipotesis 4

Tabel **Results for Inner Weights** menjelaskan bahwa hubungan antara variabel keterlibatan kerja terhadap komitmen normatif adalah berpengaruh signifikan sebab t-statistik lebih besar dari t-Tabel (**t-statistik 9,797 > t-Tabel 1,679**) dengan taraf

signifikan sebesar 0,05 (5%) yaitu $9,797 < 1,679$. Dengan nilai Original Sampel sebesar 0,511 dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa " *Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif* " **diterima**.

Pada hipotesis 4, hubungan antara keterlibatan kerja dengan komitmen normatif dibuktikan dari nilai koefisien hubungan konstruk keterlibatan kerja dan komitmen normatif dimana nilai t-hitungnya lebih besar dari nilai t-tabel. Hal ini berarti adanya hubungan dan pengaruh signifikan antara keterlibatan terhadap komitmen normatif dimana jika keterlibatan kerja meningkat maka komitmen normatif juga akan meningkat atau dapat dikatakan bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin tinggi pula komitmen normatif.

Menurut Blau Boal dalam Maria dan Wijono (2012) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi artinya bahwa dengan peningkatan keterlibatan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi. Temuan penelitian diatas sesuai dengan penelitian Oldenburg, *et.all* (2012) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi dimana seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi akan memiliki banyak komitmen terhadap organisasi.

Pengujian Hipotesis 5

Tabel **Results for Inner Weights** menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen normatif terhadap kinerja sumber daya manusia adalah berpengaruh signifikan sebab t-statistik lebih besar dari t-Tabel (**t-statistik 4,784 > t-Tabel 1,679**) dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%) yaitu $4,784 < 1,679$. Dengan nilai Original Sampel sebesar 0,389 dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa " *Komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia* " **diterima**.

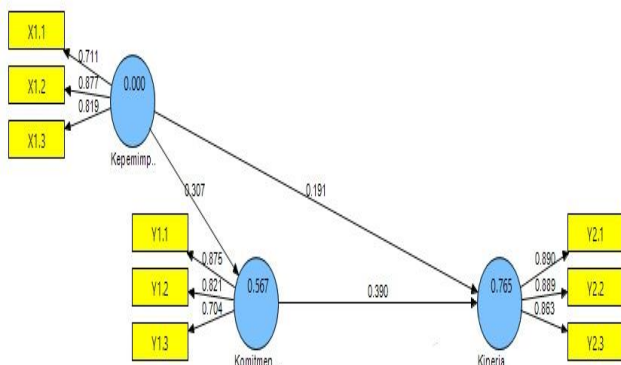
Allen dan Meyer (1996) mendefinisikan komitmen normatif sebagai Sikap yang merefleksikan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Memari, *et.all* (2013) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen

normatif dan kinerja sumber daya manusia. Hal ini berarti pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan mendorong peningkatan kualitas dan kapasitas kerjanya.

Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Untuk Menguji Variabel Intervening

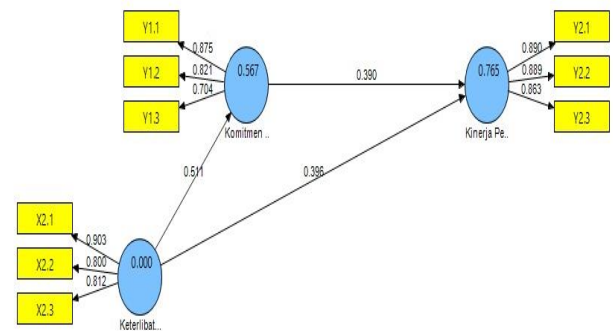
Untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja sumber daya manusia, dapat dilihat pada gambar 4.2 dibawah ini :



Analisis jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif – Kinerja SDM

Berdasarkan gambar 2 diatas, ditemukan bahwa pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja sumber daya manusia yaitu sebesar 0,191 dan pengaruh tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja sumber daya manusia dengan komitmen normatif sebagai variabel intervening yaitu 0,307 dan 0,390 ($0,307 \times 0,390 = 0,119$). Dengan demikian berarti pengaruh langsung gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja SDM lebih besar daripada pengaruh tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja sumber daya manusia dengan komitmen normatif sebagai variabel intervening ($0,191 > 0,119$).

Sedangkan untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel keterlibatan kerja dengan kinerja sumber daya manusia, dapat dilihat pada gambar 3 dibawah ini



Analisis Jalur Pengaruh Keterlibatan Kerja – Kinerja SDM

Berdasarkan gambar 3 diatas, dapat dilihat bahwa ternyata pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar 0,396 dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,199 ($0,511 \times 0,390 = 0,199$). Dengan demikian, pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap kinerja SDM lebih besar daripada komitmen normatif sebagai variabel intervening ($0,396 > 0,199$).

V. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan karena dilatar belakangi research gap penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi pada kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Buton Provinsi Sulawesi . Adapun kesimpulan 5 (lima) hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Hal ini berarti semakin tinggi gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan maka kinerja sumber daya manusia akan ikut meningkat..
2. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan pimpinan maka komitmen normatif pegawai juga akan meningkat..
3. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dimana keterlibatan kerja yang tinggi akan ikut meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
4. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif. Bila keterlibatan

kerja meningkat, maka komitmen normatif juga akan meningkat.

5. Komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Implementasi komitmen normatif yang semakin tinggi maka kinerja sumber daya manusia juga akan ikut meningkat.

VI. REFERENSI

- Allen, Natalie J and Meyer, John P, 1996. *“The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization,”* Journal of Occupational Psychology, Vol 63, Hal 18.
- Bell, Clement dan Themba Mjoli.2013. *The Effects Of Participative Leadership On Organisational Commitment: Comparing Its Effects On Two Gender Groups Among Bank Clerks.* African Journal of Business Management, Vol 8 No.12 Hal 451-459.
- Blau, Gary.J dan Kimberly B.Goal.1987. *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism.* Academy Management Review, Vol 12, No.2, Hal 288-300.
- Chughtai, Aamir Ali.2008. *Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour.* Ireland: Dublin City University.
- Emami, Mostafa.2012. *The Relationship between Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lower-level Employees.* Asian Journal of Social and Economic Sciences, Vol1, No.1
- Ghozali, Imam, 2011. *Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS).* Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Gilkar, Nasir Muhammad dan Javid Ahmad Darzy.2013. *Job Involvement- Sense of Participation - Job Satisfaction: A Triangular Framework.* IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 6, No.6,
- Hasibuan, Malayu .2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Huang, et.all. 2006. *The impact of participative leadership behavior psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure.* Asia Pacific Journal Manage, vol.23 Hal : 345 – 367.
- Ispas, Andrea.2012. *The Perceived Leadership Style and Employee Performance in Hotel Industry – a Dual Approach .* Review of International Comparative Management, Vol13, No.2 Hal 294-303.
- Jaros, Stephen.2007. *Meyer And Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues.* The Icfai Journal Of Organizational Behavior, Vol.6, No.4, Hal 8-21.
- Khan, Thariq Iqbal dan Aisha Akbar. 2014. *Job Involvement-Predictor of Job Satisfaction and Job Performance-Evidence from Pakistan.* World Applied Sciences Journal 30 (Innovation Challenges in Multidisciplinary Research & Practice) Hal : 08-14
- Markos, Salomon dan M.Sandya Sridevi. 2010. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance.* International Journal of Business and Management, Vol 5
- Maryani, et.all.2008. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Serta Pengembangan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan RITEL DI Sulawesi Selatan.* Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.9.No.2 Hal 1030-1040.
- Memari, Negin, et.all.2013. *The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. “A study of Meli bank”.* Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vo.5, No.5 Hal 164-19
- McNeese-Smith, Donna, 2006. *“Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment,”* Hospital & Health Services Administration, Vol.41,
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. Steers. 1982. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.* Academic Press, San Diego, California.
- Mutmainah, et.all.2012. *“Organizational Culture, Leadership style Influence on Organizational commitment and performance of Teacher “.* International Journal of business and Behavioral sciences, Vol 3 No 10 Hal 101.
- Nurwati, et.all. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Prilaku Kerja dan kinerja pegawai”*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol 10, No 1,

- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia
- Robbins, S.P.2001. *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen P, 2006. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi,,* Jakarta.
- Rottenberry, Paul F dan Philip J.Moberg. 2007. *Assesing The Impact Of Job Involvement On Performance*.Management Research News Journal, Vol 30,No.3 Hal 204 – 2015.
- Setyorini, Christina Tri,et.all.2012.*Pengaruh Komitmen Organisas,Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tanwil (BMT)*.Media Riset Akuntansi.Hal 33-47..
- Silverthorne, C. 2001. *A test of the path-goal leadership theory in Taiwan*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Timmerman,Marc.2012. *How Participative Leadership Powers a Culture of Productivity*. The Magazine of World at Work.Brussel :Work Span
- Yekhti, Rakeshma Pasaty.2006. *Analisis Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Keterlibatan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* Tesis : Universitas Diponegoro : semarang
- Yukl, Gary 1989, “*Management Leadership : A Review of Theory and Research*”, Journal of Management, State University of New York at Albany, Vol.15 No.2, Hal. 251-289.