

**OPTIMALISASI KINERJA LAYANAN MELALUI KEPEMIMPINAN
PEMBERDAYAAN, KEPERIBADIAN PROAKTIF, DAN MEDIASI KETERLIBATAN
KERJA KARYAWAN *FRONTLINER* PERBANKAN**

**Erwin Suriyansyah¹, Ahmad Rizki Sridadi², Chika Adien Aulya Putri³, Jihan
Salsabilla Ardine Pranindy⁴, Alviana Ajeng Hardianto⁵**

¹ *Sains Manajemen, Fakultas Ekonomis dan Bisnis, Universitas Airlangga*

¹erwin.suriyansyah-2022@feb.unair.ac.id, ²ahmad-r-s@feb.unair.ac.id, ³chika.adien.aulya-2023@feb.unair.ac.id, ⁴jihan.salsabilla.ardine-2023@feb.unair.ac.id, ⁵alviana.ajeng.hardianto-2023@feb.unair.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan pemberdayaan dan kepribadian proaktif terhadap kinerja layanan karyawan *frontliner* perbankan di Kabupaten Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan, dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan teknik *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dan jumlah sampel sebanyak 172 responden yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian proaktif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja layanan, baik secara langsung maupun melalui keterlibatan kerja. Sementara itu, kepemimpinan pemberdayaan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja layanan, tetapi memiliki pengaruh signifikan melalui keterlibatan kerja sebagai mediator penuh. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa bank perlu meningkatkan penguatan kepribadian proaktif karyawan serta memastikan bahwa kepemimpinan pemberdayaan diterapkan secara efektif untuk meningkatkan keterlibatan kerja. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan sampel yang hanya berfokus pada karyawan *frontliner* perbankan, sehingga tidak dapat digeneralisasi ke industri lain. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel serta mempertimbangkan variabel lain yang dapat memoderasi hubungan antar variabel, seperti budaya organisasi atau dukungan organisasi.

Kata kunci: kepemimpinan pemberdayaan, kepribadian proaktif, keterlibatan kerja, kinerja layanan, *frontliner* perbankan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of empowering leadership and proactive personality on service performance among banking frontliner employees in Tanah Bumbu Regency, South Kalimantan, with work engagement as a mediating variable. A quantitative approach was employed using Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS), with a total of 172 respondents selected through purposive sampling. The results indicate that proactive personality significantly influences service performance, both directly and through work engagement. Meanwhile, empowering leadership does not have a direct impact on service performance but exerts a significant influence through work engagement as a full mediator. The findings suggest that banks should focus on strengthening employees' proactive personality and ensuring that empowering leadership is effectively implemented to enhance work engagement. However, this study is limited by its sample, which only focuses on banking frontliner employees, making the findings less generalizable to other industries. Future research should expand the sample scope and consider additional moderating variables, such as organizational culture or perceived organizational support.

Keywords: *empowering leadership, proactive personality, work engagement, service performance, banking frontliners*

PENDAHULUAN

Industri perbankan merupakan sektor yang sangat dinamis dan memiliki peran vital dalam perekonomian suatu negara. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, keberhasilan lembaga keuangan tidak hanya ditentukan oleh eksistensinya di pasar, tetapi juga oleh kemampuannya dalam mengoptimalkan kinerja individu di dalamnya (Pranindy et al., 2024). Salah satu aspek utama yang menjadi perhatian adalah peningkatan kinerja layanan karyawan, yang tidak hanya berkontribusi pada kepuasan nasabah tetapi juga memperkuat daya saing institusi keuangan (Wiraguna et al., 2024). Dengan adanya perkembangan teknologi serta perubahan perilaku konsumen, industri perbankan menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam menjaga dan meningkatkan kualitas layanan. Oleh karena itu, penelitian mengenai strategi peningkatan kinerja layanan karyawan menjadi semakin relevan guna memastikan keberlanjutan dan efektivitas operasional perbankan.

Dalam dunia perbankan, orientasi terhadap pelanggan menjadi faktor krusial dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Bhat & Darzi, 2016). Kinerja layanan yang optimal sangat diperlukan untuk membangun loyalitas pelanggan dan memperkuat citra institusi keuangan. Namun, penelitian menunjukkan bahwa industri perbankan memiliki tingkat fleksibilitas layanan yang rendah dibandingkan sektor lain, yang membuat inisiatif individu dalam memberikan pelayanan menjadi faktor penentu keberhasilan (Acar et al., 2013). Hal ini juga terlihat dalam operasional perbankan di Kabupaten Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan, di mana karyawan *frontliner* sering menghadapi tantangan dalam memberikan layanan yang cepat dan akurat kepada nasabah. Keluhan terhadap keterlambatan layanan, kesalahan transaksi, serta tingginya biaya administrasi mencerminkan adanya potensi perbaikan dalam sistem dan kinerja layanan. Oleh sebab itu, optimalisasi kinerja layanan menjadi suatu keharusan agar kepercayaan pelanggan tetap terjaga dan operasional bank berjalan lebih efektif.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja layanan karyawan adalah kepemimpinan memberdayakan. Dalam sektor perbankan yang dikenal memiliki struktur organisasi hierarkis dan regulasi yang ketat, penerapan kepemimpinan memberdayakan menjadi penting untuk memberikan otonomi serta tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan *frontliner* (Yulia & Safa'atillah, 2023). Dengan adanya kepemimpinan yang mendukung, karyawan akan merasa lebih dipercaya dan terdorong untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan kualitas layanan (Yahya et al., 2022). Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan wewenang dan motivasi kepada karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja layanan mereka (Noor & Saputra, 2022). Hal ini karena lingkungan kerja yang mendukung dapat mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam menyelesaikan permasalahan pelanggan serta meningkatkan kepuasan nasabah.

Selain kepemimpinan memberdayakan, kepribadian proaktif juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan karyawan. Karyawan *frontliner* yang memiliki tingkat kepribadian proaktif tinggi cenderung lebih aktif dalam menyelesaikan tugasnya, beradaptasi dengan perubahan, serta lebih kreatif dalam menemukan solusi bagi pelanggan (Chien et al., 2021). Kepribadian proaktif memungkinkan karyawan untuk tetap fokus dan termotivasi dalam menghadapi tekanan kerja yang tinggi, seperti menghadapi antrean panjang nasabah, menangani keluhan pelanggan, atau menyelesaikan transaksi dengan cepat dan akurat. Dalam konteks industri perbankan yang terus berkembang, memiliki karyawan dengan kepribadian proaktif dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan, karena mereka tidak hanya menjalankan tugas dengan baik tetapi juga berkontribusi pada inovasi dalam layanan perbankan (Yamak & Eyupoglu, 2021).

Selain itu, keterlibatan kerja menjadi aspek penting lainnya yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja layanan karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya (Bakker & Albrecht, 2018). Dalam industri perbankan, keterlibatan kerja dapat mendorong karyawan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan nasabah, menunjukkan empati dalam interaksi layanan, serta berusaha memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan (Ghlichlee & Bayat, 2021). Selain itu, keterlibatan kerja juga berperan dalam meningkatkan ketahanan karyawan terhadap tekanan kerja, sehingga mereka mampu bekerja secara optimal meskipun dihadapkan pada beban kerja yang tinggi (Ojo et al., 2021). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan tetap bersemangat dalam memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. Dengan mempertimbangkan peran kepemimpinan memberdayakan, kepribadian proaktif, dan keterlibatan kerja dalam peningkatan kinerja layanan karyawan *frontliner*, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dalam konteks perbankan di Kabupaten Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan. Dengan memahami hubungan ini, institusi perbankan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas layanan, memperkuat loyalitas pelanggan, serta meningkatkan daya saing mereka di industri perbankan yang semakin kompetitif.

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan Pemberdayaan

Dalam praktiknya, kepemimpinan pemberdayaan merupakan variabel penting yang dapat mendorong perubahan dalam organisasi karena proses pembagian kekuasaan membuat karyawan tetap termotivasi dan berkembang, sehingga mereka bersedia menyuarakan ide-ide konstruktif bagi kemajuan organisasi (Kundu et al., 2019). Selain itu, Sridadi et al. (2023) menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki kontrol lebih besar dalam pekerjaan, mereka akan merasakan makna yang lebih dalam terhadap tugas yang dilakukan. Oleh karena itu, kepemimpinan pemberdayaan bukan hanya berfungsi untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga untuk memperdalam pengalaman kerja karyawan agar mereka merasa lebih bermakna dan percaya diri dalam pekerjaannya.

Kepribadian Proaktif

Kepribadian proaktif merupakan kepribadian yang secara stabil mengambil inisiatif dalam berbagai kegiatan dan situasi (Seibert et al., 2001). Penelitian Syamsudin et al. (2022) menegaskan bahwa kepribadian proaktif adalah kepribadian dalam diri individu yang berkontribusi melalui inisiatif, tindakan mandiri, serta ketidaktergantungan pada faktor eksternal dalam setiap keputusan yang diambil. Dengan demikian, dapat dimaknai kepribadian proaktif merupakan kepribadian yang secara aktif melakukan inisiatif, mengambil tindakan, serta berupaya menciptakan perubahan yang positif dalam pekerjaan dan lingkungan.

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dicirikan oleh tingkat energi yang tinggi dan antusiasme terhadap pekerjaan, di mana individu yang terlibat bersedia mencurahkan waktu dan usahanya serta merasa mampu menangani tugas pekerjaannya (Bakker & Albrecht, 2018). Lebih lanjut, Wang & Chen (2020) menyampaikan bahwa keterlibatan merupakan keadaan positif yang berhubungan dengan pekerjaan dari individu dan dianggap sebagai indikator penting dari perilaku kerja dalam organisasi. Dengan demikian, individu yang terlibat menunjukkan tanggung jawab tinggi

terhadap pekerjaan, mampu mengendalikan emosi, dan memaksimalkan kinerjanya untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Kinerja Layanan

Kinerja layanan dicirikan oleh kemampuan individu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dengan efisiensi dan efektivitas tinggi, di mana individu yang memiliki kinerja layanan yang baik akan berusaha memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan secara optimal (Afthanorhan et al., 2019). Dengan demikian, individu yang memiliki kinerja layanan tinggi akan mampu mengelola interaksi dengan pelanggan secara profesional, menunjukkan empati dalam memberikan layanan, serta berupaya secara konsisten meningkatkan kualitas layanan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak Smart PLS 3. Dalam analisis SEM-PLS, terdapat dua komponen utama yang dievaluasi, yaitu (1) evaluasi *outer model* dan (2) evaluasi *inner model*. Evaluasi *outer model* bertujuan untuk mengukur kontribusi setiap indikator dalam merepresentasikan variabel (validitas) serta menilai keandalan alat ukur (reliabilitas), sedangkan evaluasi *inner model* digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (J. F. Hair et al., 2017). Data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan menggunakan *platform Google Forms* kepada karyawan *frontliner* perbankan, yaitu *customer service* (CS) dan *teller* di seluruh bank yang berada di Kabupaten Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan. Teknik penarikan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan yang telah bekerja lebih dari satu tahun dan berusia lebih dari 20 tahun. Penentuan jumlah minimum sampel dalam penelitian ini didasarkan pada Hair et al. (2010), yaitu lima kali jumlah indikator variabel (34 indikator), sehingga diperoleh jumlah minimum sampel sebanyak 170 responden.

Adapun, pengukuran variabel kepemimpinan memberdayakan (9 indikator dari Kundu et al. (2019)), kepribadian proaktif (10 indikator dari Bateman & Organ (1983)), keterlibatan kerja (9 indikator dari Schaufeli et al. (2006)), dan variabel kinerja layanan 6 indikator dari penelitian Day & Silverman (1989)).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data didapatkan 172 responden yang mengisi. Berdasarkan hasil pengujian, karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan dengan pendidikan terakhir dominan pada tingkat Sarjana (S1). Dari segi usia, sebagian besar responden berada dalam rentang 21-31 tahun. Untuk mencapai tujuan penelitian, langkah awal yang dilakukan adalah mengevaluasi *outer model* guna menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, kemudian dilanjutkan dengan analisis *inner model* untuk menguji hubungan antar variabel.

Pengujian *outer model*

Tabel 1. Hasil Pengujian *Outer Model*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan Pemberdayaan (X1)	0,885	0,908	0,523
Kepribadian Proaktif (X2)	0,894	0,913	0,514
Keterlibatan Kerja (Z)	0,924	0,937	0,624
Kinerja Layanan (Y)	0,878	0,908	0,623

Sumber: Hasil Olah Data PLS-SEM, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *outer model*, validitas dan reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted (AVE)* sesuai dengan panduan Ringle et al. (2020). Validitas konvergen dinilai melalui nilai AVE, di mana semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk telah mampu merepresentasikan variabel yang diukur dengan baik. Dari aspek reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh variabel berada di atas 0,70, dengan rentang 0,878 hingga 0,924, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi dan tingkat keandalan yang sangat baik. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas yang baik, sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan layak untuk analisis lebih lanjut.

Pengujian *Inner Model*

Pengujian model internal bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian model penelitian menggunakan data empiris. Hasil uji *inner model* dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian *Inner Model*

Variabel	R ²	f ²
Kepemimpinan Pemberdayaan (X1)	-	0,002
Kepribadian Proaktif (X2)	-	0,321
Keterlibatan Kerja (Z)	0,498	0,091
Kinerja Layanan (Y)	0,613	-

Sumber: Hasil Olah Data PLS-SEM, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *inner model* pada PLS-SEM, variabel keterlibatan kerja (Z) memiliki nilai R² sebesar 0,498, yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan pemberdayaan (X1) dan kepribadian proaktif (X2) secara bersama-sama mampu menjelaskan sekitar 49,8% variasi dalam keterlibatan kerja. Sementara itu, variabel kinerja layanan (Y) memiliki nilai R² sebesar 0,613, yang berarti bahwa keterlibatan kerja serta variabel independen lainnya dalam model dapat menjelaskan sekitar 61,3% variasi dalam kinerja layanan. Nilai R² yang berada di atas 0,50 menunjukkan bahwa hubungan antar variabel dalam model memiliki tingkat kontribusi yang moderat (Hair et al., 2017).

Selain itu, berdasarkan nilai f², kontribusi variabel kepemimpinan pemberdayaan terhadap keterlibatan kerja terbilang sangat kecil dengan nilai 0,002, yang menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya relatif lemah. Sebaliknya, kepribadian proaktif memiliki kontribusi yang lebih kuat terhadap keterlibatan kerja dengan nilai f² sebesar 0,321, yang menunjukkan efek yang lebih signifikan dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Selanjutnya, nilai f²

keterlibatan kerja terhadap kinerja layanan sebesar 0,091 mengindikasikan adanya kontribusi yang kecil hingga sedang dalam menjelaskan perubahan pada kinerja layanan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara variabel independen dengan kinerja layanan, dengan kepribadian proaktif menjadi faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan keterlibatan kerja dibandingkan kepemimpinan pemberdayaan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, individu yang memiliki kepribadian proaktif cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja layanan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *bootstrapping*, yang mencakup pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Suatu hubungan antar variabel dianggap signifikan jika memiliki koefisien jalur lebih dari 0 serta nilai *p* kurang dari 0,05 atau nilai *t* lebih dari 1,96 (Ringle et al., 2020). Hasil pengujian hipotesis secara rinci disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	T Hitung	Nilai P	Keterangan
H1	Kepemimpinan Pemberdayaan (X1) -> Kinerja Layanan (Y)	-0,041	0,475	0,317	Ditolak
H2	Kepribadian Proaktif (X2) -> Kinerja Layanan (Y)	0,614	6,272	0,000	Diterima
H3	Kepemimpinan Pemberdayaan (X1) -> Keterlibatan Kerja (Z)	0,270	2,671	0,004	Diterima
H4	Kepribadian Proaktif (X2) -> Keterlibatan Kerja (Z)	0,478	4,840	0,000	Diterima
H5	Keterlibatan Kerja (Z) -> Kinerja Layanan (Y)	0,265	3,818	0,000	Diterima
H6	Kepemimpinan Pemberdayaan (X1) -> Keterlibatan Kerja (Z) -> Kinerja Layanan (Y)	0,071	2,057	0,020	Mediasi Penuh
H7	Kepribadian Proaktif (X2) -> Keterlibatan Kerja (Z) -> Kinerja Layanan (Y)	0,126	3,016	0,001	Mediasi Parsial

Sumber: Hasil Olah Data PLS-SEM, 2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dari 7 hipotesis yang diuji, terdapat satu hipotesis yang ditolak. Hal ini dapat dilihat dari pengaruh langsung kepemimpinan pemberdayaan terhadap kinerja layanan yang terbukti tidak signifikan dengan *p*-value > 0,05, sehingga H1 ditolak. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Limon (2022) yang juga menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Secara kontekstual, hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan pemberdayaan tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan kinerja layanan karyawan *frontliner* perbankan. Temuan ini juga dapat dikaitkan dengan sifat pekerjaan *frontliner* yang memiliki standar operasional dan prosedur yang ketat, sehingga inisiatif dan pemberdayaan dari atasan mungkin tidak selalu secara langsung meningkatkan kinerja layanan. Sehingga,

hasil penelitian ini bertolak belakang dengan temuan dari Ariani & Harun (2018) dan Noor & Saputra (2022) yang menekankan pentingnya kepemimpinan yang mendukung untuk meningkatkan kinerja.

Sementara itu, pengaruh langsung kepribadian proaktif dan keterlibatan terhadap kinerja layanan menunjukkan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga H2 dan H5 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepribadian proaktif dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja layanan karyawan *frontliner* perbankan. Karyawan yang memiliki kepribadian proaktif cenderung lebih inisiatif dalam menangani permasalahan, mencari solusi, serta beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan, sehingga meningkatkan kualitas layanan yang diberikan (Zahoor, 2020). Selain itu, keterlibatan kerja yang tinggi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja layanan, karena karyawan yang merasa terikat secara emosional dan profesional dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, serta memberikan pelayanan yang lebih responsif dan berkualitas (Chen & Peng, 2021). Dengan demikian, kepribadian proaktif dan keterlibatan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja layanan karyawan *frontliner* perbankan. Kemudian, pengaruh langsung kepemimpinan pemberdayaan dan kepribadian proaktif terhadap kinerja layanan menunjukkan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga H3 dan H4 diterima. Hal ini menunjukkan, bahwa kepemimpinan pemberdayaan dan kepribadian proaktif berperan signifikan dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan *frontliner* perbankan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan jika kepemimpinan pemberdayaan dapat mendorong karyawan untuk lebih berinisiatif, merasa dihargai, dan memiliki kendali atas pekerjaannya, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka (Eliyana et al., 2023), serta kepribadian proaktif memungkinkan karyawan untuk lebih aktif dalam menghadapi tantangan pekerjaan, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan mereka dalam memberikan layanan terbaik (Dai & Wang, 2023).

Berikutnya terkait peran mediasi keterlibatan kerja pada pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap kinerja layanan adalah mediasi secara penuh, sehingga H6 diterima dengan $p\text{-value} < 0,05$. Artinya, kepemimpinan pemberdayaan tidak secara langsung meningkatkan kinerja layanan, tetapi harus melalui peningkatan keterlibatan kerja karyawan terlebih dahulu. Dengan kata lain, ketika karyawan *frontliner* perbankan merasa lebih diberdayakan oleh pemimpin mereka, mereka menjadi lebih terlibat dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kualitas layanan yang diberikan. Di sisi lain, peran mediasi keterlibatan kerja pada pengaruh kepribadian proaktif terhadap kinerja layanan adalah mediasi parsial, sehingga H7 terbukti diterima dengan $p\text{-value} < 0,05$. Oleh karena itu, keterlibatan memainkan peran krusial dalam menghubungkan pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap kinerja layanan karyawan *frontliner* perbankan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa sebagai variabel independen, kepribadian proaktif memberikan kontribusi yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan pemberdayaan. Hasil pengujian hipotesis mengungkapkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja layanan, tetapi mempengaruhi melalui keterlibatan kerja sebagai mediator penuh, sementara kepribadian proaktif berpengaruh langsung terhadap kinerja layanan serta berkontribusi signifikan dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa bank perlu lebih memperhatikan penguatan kepribadian proaktif karyawan melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta memastikan bahwa kepemimpinan pemberdayaan tidak

hanya bersifat simbolis, tetapi benar-benar mampu meningkatkan keterlibatan kerja. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan sampel yang hanya berfokus pada karyawan *frontliner* perbankan, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke industri lain. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas sampel ke sektor lain serta mempertimbangkan variabel lain yang dapat memoderasi hubungan antar variabel, seperti budaya organisasi atau faktor eksternal lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, A. Z., Zehir, C., Özgenel, N., & Özşahin, M. (2013). The Effects of Customer and Entrepreneurial Orientations on Individual Service Performance in Banking Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 526–535. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.522>
- Afthanorhan, A., Awang, Z., Rashid, N., Foziah, H., & Ghazali, P. L. (2019). Assessing the effects of service quality on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 13–24. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.11.004>
- Ali Yahya, M., Ariani, M., Pudjiati, P., & Arywibowo, I. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Weststar Aviation Indonesia. *Jurnal GeoEkonomi*, 13(2), 182–194. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v13i2.205>
- Ariani, M. A., & Harun, I. (2018). KEPEMIMPINAN, KOMITMEN, DAN BUDAYA ORGANISASI MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus: PT.SUMRE1CON DI KOTA BALIKPAPAN). *Jurnal GeoEkonomi*, 9(1), 32–44. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v9i1.18>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship.” *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388–410. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0160>
- Chen, S.-W., & Peng, J.-C. (2021). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1062–1085. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1505764>
- Chien, S.-Y., Yang, A. J.-F., & Huang, Y.-C. (2021). Hotel frontline service employees’ creativity and customer-oriented boundary-spanning behaviors: The effects of role stress and proactive personality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 422–430. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.015>
- Dai, K., & Wang, Y. (2023). Investigating the interplay of Chinese EFL teachers’ proactive personality, flow, and work engagement. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, February, 1–15. <https://doi.org/10.1080/01434632.2023.2174128>
- Day, D. D., & Silverman, S. B. (1989). Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity. *Personnel Psychology*, 42(1), 25–36. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb01549.x>
- Eliyana, A., Jalil, N. I. A., Gunawan, D. R., & Pratama, A. S. (2023). Mediating role of engagement and commitment to bridge empowering leadership and task performance. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0315>

- Ghlichlee, B., & Bayat, F. (2021). Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors. *Management Research Review*, 44(2), 290–317. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-0482>
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). Multivariate Data Analysis.pdf. In *Australia : Cengage: Vol. 8 edition* (p. 758).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks. Sage.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- LIMON, Ī. (2022). Relationship between Empowering Leadership and Teachers' Job Performance: Organizational Commitment as Mediator. *Kuramsal Eġitimobilim*, 15(1), 16–41. <https://doi.org/10.30831/akukey.945201>
- Noor, J., & Saputra, D. P. (2022). Influence of Empowering Leadership to Employee Performance of Bank in Indonesia: Mediating Role of Trust in Manager. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 127. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2022.v16.i01.p10>
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902. <https://doi.org/10.3390/su13052902>
- Pranindy, J. S. A., Hardianto, A. A., & Agustina, T. S. (2024). PENINGKATAN JOB PERFORMANCE KARYAWAN FRONTLINER PERBANKAN JAWA TIMUR MELALUI ORGANIZATIONAL LEARNING DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *Jurnal Pijar Studi Manajemen Dan Bisnis*, 1(3), 566–577. <https://e-journal.naurendigiton.com/index.php/pmb>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Seibert, S. E., Kraimer, M., & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874.
- Sridadi, A. R., Eliyana, A., Priyandini, F. A., Pratama, A. S., Ajija, S. R., & Kamil, N. L. M. (2023). Examining antecedents of organizational citizenship behavior: An empirical study in Indonesian police context. *PLoS ONE*, 18(10 October), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291815>
- Syamsudin, N., Eliyana, A., Nurdin, N., Sudrajat, A., & Giyanto, B. (2022). Are job satisfaction and role breadth self-efficacy the links to proactive work behavior? *Heliyon*, 8(June 2021), e08710. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08710>
- Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- WIRAGUNA, A. A. N. B., PURNAMI, A. A. S., JAYAWARSA, A. . K., & WULANDARI, I. G. A. A. (2024). The Influence of Service Quality and Employee Performance on Customer Satisfaction in the Maja Langu Savings and Loan Cooperative, Denpasar. *Loka:*

<https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v16i2.565>

<http://jurnal.fem.uniba-bpn.ac.id/index.php/geoekonomi/article/view/565>

- Journal Of Environmental Sciences*, 1(2), 64–70. <https://doi.org/10.38142/ljes.v1i2.160>
- Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality. *Sage Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244021989629>
- Yulia, E., & Safa'atillah, N. (2023). Empowering Leadership In Employee Career Establishment (Case Study in East Java Banking). *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1), 100. <https://doi.org/10.31958/jaf.v11i1.9487>
- Zahoor, A. (2020). Employee proactivity, work engagement, job resources and service recovery performance: a study of structural linkages. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 3(2), 153–168. <https://doi.org/10.1108/JCMARS-02-2019-0016>