

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI
KERJA DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING* PADA PERUSAHAAN DAERAH
AIR MINUM (PDAM) LAWU TIRTA KABUPATEN
MAGETAN**

SKRIPSI



Oleh

FATCHAN MAULANA F

NIM : 16510104

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
MOTIVASI KERJA DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) LAWU
TIRTA KABUPATEN MAGETAN**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh

FATCHAN MAULANA F

NIM : 16510104

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI
KERJA DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN DAERAH
AIR MINUM LAWU TIRTA KABUPATEN MAGETAN**

SKRIPSI

Oleh
FATCHAN MAULANA F
NIM : 16510104

Telah disetujui 10 Maret 2020

Dosen Pembimbing,

Dr. Siswanto, S.E., M.Si
NIP. 19750906200604 1 001

Mengetahui:

Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
NIP. 19670816200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM LAWU TIRTA MAGETAN

SKRIPSI

Oleh:

FATCHAN MAULANA F

NIM : 16510105

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk Memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Pada tanggal 14 April 2020

Susunan Dewan Penguji

TandaTangan

- | | |
|--|-----|
| 1. Ketua Penguji
<u>Sugeng Ali Mansur, M. Pd</u>
NIP 19780929201411 1 001 | () |
| 2. Dosen Pembimbing/Sekretaris
<u>Dr. Siswanto SE., M.Si</u>
NIP 19750906 200604 1 001 | () |
| 3. Penguji Utama
<u>Dr.H. Fauzan Al Mansur, MM</u>
NIP 19731117200501 1 003 | () |

Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan,

Drs. AgusSucipto, MM., CRA
NIP 19670816200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fatchan Maulana F
Nim : 16510104
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM LAWU TIRTA MAGETAN

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 18 Maret 2020

Hormat saya,



Fatchan Maulana F
Nim : 16510104

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh kerendahan hati dan kesadaran penulis mempersembahkan karya sederhana ini untuk:

Karya ini saya persembahkan kepada kedua orang tua, beserta kedua kakak saya yang telah banyak mendidik dan mengajarkan banyak hal dari yang semula tidak tau apa-apa hingga banyak yang saya tau seperti sekarang ini, berkat ketulusan hati dan doa yang dipanjatkan setiap hari tanpa hentinya saya mampu menyelesaikan kuliah ini dengan lancar.

Tidak lupa juga kepada para guru dan lingkungan saya yang telah tulus mengamalkan ilmunya dan membentuk pribadi saya seperti sekarang ini

Serta semua teman-teman yang telah mengisi kehidupan selama 4 tahun menjalani kuliah ini tentunya telah memberi banyak hal mulai dari semangat, dukungan dan kondisi apapun.



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas berkah, rahmat dan hidayahNya yang senantiasa dilimpahkan kepada penulis, sehingga bisa menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Pemberdayaan Karyawan Sebagai Variabel Intervening” sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

Dalam penyusunan skripsi ini banyak hambatan serta rintangan yang penulis hadapi hingga pada akhirnya dapat melaluinya berkat adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak baik secara moral maupun spiritual. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, MM, CRA selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Siswanto, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan motivasi selama penyusunan skripsi dengan sabar.
5. Seluruh jajaran Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Terima kasih kepada PDAM Lawu Tirta Magetan yang telah bersedia menjadi objek penelitian.
7. Kedua Orang tua beserta kakak yang telah memberikan doa dan dukungan selama proses pembuatan skripsi.
8. Semua pihak yang telah mendukung dan memberikan bantuan.

Dengan kerendahan hati penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis banyak mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penulisan ini. Dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan semoga Allah SWT memberI lindungan bagi kita semua.

Malang, 13 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL DALAM	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teoritis	18
2.2.1 Kepemimpinan Transformasional	18
2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformsaional.....	18
2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional	19
2.2.1.3 Ciri ciri Kepemimpinan Transformasional	20
2.2.1.4 Unsur Unsur Kepemimpinan Transformasional	20
2.2.1.5 Kepemimpinan Transformasional Dalam Islam	21
2.2.2 Motivasi Kerja	24
2.2.2.1 Pengertian Motivasi kerja	24

2.2.2.2 Teori Motivasi Kerja	25
2.2.2.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	27
2.2.2.4 Teknik Teknik Memotivasi Kerja	28
2.2.2.5 Jenis Jenis Motivasi Kerja	28
2.2.2.6 Motivasi kerja Dalam Islam	29
2.2.3 Pemberdayaan Karyawan	30
2.2.3.1 Pengertian Pemberdayaan Karyawan	30
2.2.3.2 Indikator Pemberdayaan Karyawan	32
2.2.3.3 Butir Butir Pemberdayaan Karyawan	34
2.2.3.4 Dimensi Pemberdayaan Karyawan	35
2.2.3.5 Manfaat Pemberdayaan Karyawan	36
2.2.3.6 Tujuan Pemberdayaan Karyawan	37
2.2.3.7 Pemberdayaan Karyawan Dalam Islam	37
2.2.4 Kinerja Karyawan	39
2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan	39
2.2.4.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	39
2.2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan	40
2.2.4.4 Kinerja Karyawan Dalam Islam	41
2.3 Hubungan Antar Variabel	43
2.3.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan	43
2.3.2 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Motivasi Kerja	43
2.3.3 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Pemberdayaan Karyawan	45
2.3.4 Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan	45
2.3.5 Hubungan Antara Pemberdayaan Karyawan Dengan Kinerja Karyawan	46
2.3.6 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja.....	47
2.3.7 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap	

Kinerja Karyawan Melalui Pemberdayaan Karyawan	47
2.4 Kerangka Konseptual	47
2.5 Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN	49
3.1 Jenis Penelitian	49
3.2 Lokasi Penelitian	49
3.3 Populasi dan Sampel	49
3.3.1 Populasi	49
3.3.2 Sampel	50
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	51
3.5 Data dan Jenis Data	52
3.6 Teknik Pengumpulan Data	52
3.7 Skala Pengukuran	52
3.8 Definisi Operasional Variabel	53
3.9 Uji Instrumen	57
3.9.1 Uji Validitas	57
3.9.2 Uji Reliabilitas	57
3.10 Analisis Data	58
3.10.1 Analisis Deskriptif Data	58
3.10.2 Analisis Partial Last Square (PLS)	58
3.10.3 Uji Mediasi	60
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	61
4.1.1 Profil Perusahaan Daerah Air Minum	61
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan Daerah Air Minum	61
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum.....	65
4.2 Karakteristik Responden	66
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	67
4.3.1 Kepemimpinan Transformasional	68
4.3.2 Kinerja Karyawan	69
4.3.3 Motivasi Kerja	71

4.3.4 Pemberdayaan Karyawan	73
4.4 Analisis Data	76
4.4.1 <i>Outer Model</i>	76
4.4.1.1 <i>Convergent Validity</i>	76
4.4.1.1 <i>Discriminant Validity</i>	79
4.4.1.3 <i>Composite Reability</i>	81
4.4.2 <i>Inner Model</i>	82
4.5 Hasil Pengujian Hipotesis	84
4.5.1 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.....	88
4.5.2 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	88
4.5.3 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemberdayaan Karyawan	89
4.6 Uji Mediasi	89
4.7 Pembahasan	90
4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	90
4.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	94
4.7.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemberdayaan Karyawan	97
BAB V PENUTUP	100
5.1 Kesimpulan.....	100
5.2 Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Penilaian Kinerja	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	11
Tabel 2.2	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	17
Tabel 3.1	Daftar Karyawan PDAM Lawu Tirta Kabupaten Magetan	50
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel	55
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	66
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	67
Tabel 4.4	Kriteria Intrepetasi Skor	68
Tabel 4.5	Diskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	68
Tabel 4.6	Diskripsi Variabel Kinerja Karyawan	70
Tabel 4.7	Diskripsi Variabel Motivasi Kerja	72
Tabel 4.8	Diskripsi Variabel Pemberdayaan Karyawan	74
Tabel 4.9	Nilai <i>Convergent Validity</i>	77
Tabel 4.10	Nilai AVE	79
Tabel 4.11	Nilai <i>Discriminant Validity</i>	81
Tabel 4.12	Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	82
Tabel 4.13	Nilai <i>R-square</i> , <i>Adj-squared</i> dan <i>AVE</i>	83
Tabel 4.13	Hubungan Langsung dan Tidak Langsung	86
Tabel 4.14	<i>Hasil Pengujian Inner-Model Indikator Reflektif</i>	87
Tabel 4.15	Hasil Uji Mediasi	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hirarki Abraham Maslow.....	25
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	65
Gambar 4.1 Gambar Pengujian Hipotesis.....	85



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Analisis Data *Partial Last Square (SmartPLS)*

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

Lampiran 3 Data Responden

Lampiran 4 Biodata Peneliti

Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian

Lampiran 6 Surat Keterangan Plagiarisme



ABSTRAK

Fatchan Maulana Ferbiansyah, 2020, Skripsi. Judul : “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Pemberdayaan Karyawan Sebagai Variabel Intervening”

Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Pemberdayaan Karyawan

Setiap perusahaan harus mampu bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya, salah satu caranya dengan meningkatkan kinerja karyawannya melalui peran kepemimpinan, motivasi dan pemberdayaan kepada karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan pemberdayaan karyawan sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan menggunakan metode jenis penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 189 karyawan Perusahaan daerah Air Minum Lawu Tirta Magetan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* dengan pendekatan sampling aksidental. Sampel yang digunakan sebanyak 109 karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Smart PLS*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

ABSTRACT

Transformational Leadership on Karayawan's Performance Through Work Motivation and Employee Empowerment as Intervening Variables"

Supervisor: Dr. Siswanto, SE., M.Sc

Keywords: Transformational Leadership Style, Employee Performance, Work Motivation, Employee Empowerment

Every company must be able to survive and compete with other companies, one of the ways is by increasing the performance of their employees through the role of leadership, motivation and empowerment to employees. This study aims to prove the effect of transformational leadership style on employee performance through work motivation and employee empowerment as an intervening variable.

This research uses quantitative research methods. The population in this study were 189 employees of the Lawu Tirta Magetan Drinking Water Company(PDAM). The sampling technique uses non probability sampling technique with accidental sampling approach. The sample used was 109 employees. Data collection using questionnaires and interviews. Analysis of the data in this study using Smart PLS.

The results showed that transformational leadership had a significant positive effect on employee performance. Transformational leadership has a significant positive effect on employee performance through work motivation. Transformational leadership has a significant positive effect on employee performance through work motivation

مستخلص البحث

فتحان مولانا فريباشاح. 2020. البحث العلمي. الموضوع: "أثر القيادة التحويلية لإجراء الموظف يمر على التحريض والعمل والتمكين الموظف متغيرا تدخلا".
المشرف : الدكتور سيسوانطا الماجستير.
الكلمات المفتاحيات: أسلوب القيادة، التحويلية، إجراء الموظف، تحريض العمل، التمكين الموظف.

وجبت على كل الشركات لتستطيع ان تحرص وتزاحم مع الشركة الأخرى، واحدة من كفاءتها بارتفاع إجراء موظفها تمر على دور القيادة، التحريض، والتمكين الموظف. يهدف هذا البحث ليدل أثر أسلوب القيادة التحويلية لإجراء الموظف يمر على التحريض والعمل والتمكين الموظف متغيرا تدخلا.
يستخدم هذا البحث الكمي. مجتمع البحث هو 189 الموظفين من الشركة الدائرة المياه الشريفة لاوو تيرتا ماغتان. الطريقة لأخذ النموذج هي (*non probability sampling*) بالنهج النموذج العرضي. النموذج الذي يستخدم 109 الموظفين. يستخدم جمع البيانات الإستبيان والمقابلة. يستخدم تحليل البيانات في هذا البحث (*Smart PLS*).
يدل حاصل البحث أن القيادة التحويلية تملك الأثر الواثق المهم لإجراء الموظف. تؤثر القيادة التحويلية واثقا مهما لإجراء الموظف تمر على التحريض العمل.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap usaha dalam keberhasilannya telah dihadapkan banyak tantangan, salah satunya adalah keberadaan sumber daya manusia yang ada. Keberadaan sumber daya manusia sangat menentukan perusahaan karena perannya yang strategis yaitu menjadi pelaku utama sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi dalam jalannya perusahaan mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengawasan, produksi, pemasaran, keuangan dan administrasi (Rivai, 2004:1). Dari kualitas sumber daya manusia yang ada akan menentukan sejauh mana keberhasilan dan kegagalan yang akan dicapai perusahaan, salah satunya melalui kinerjanya.

Melihat pentingnya peran sumber daya manusia, tanggung jawab tidak hanya pada karyawan saja, melainkan pimpinan perusahaan dalam melakukan pengelolaan secara baik dan profesional. Dalam teori yang dikembangkan oleh Fiedler mengatakan bahwa kinerja suatu kelompok akan tergantung pada gaya kepemimpinannya (Ivancevic,dkk, 2007:200). Sehingga butuh gaya kepemimpinan yang tepat agar terciptanya kinerja yang baik. Gaya kepemimpinan adalah cara dan perilaku yang ditunjukkan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain (Ardana dkk, 2012:181).

Kepemimpinan adalah kemampuan dalam mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuannya (Robbins & Coulter, 1999:494). Menurut Yukl (2005:304) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menyerukan

sebuah nilai moral dari para pengikut dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis serta memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Menurut Rivai (2004:309) kinerja merupakan salah satu fungsi dari kemampuan dan motivasi seseorang dalam upayanya menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya yang sifatnya individual, dimana individu memiliki tingkat kemampuan prestasi dan derajat yang berbeda. Keterampilan dan kemampuan seseorang tidaklah cukup untuk mengerjakan sesuatu hal tanpa didukungnya faktor lain, dengan sebuah pemahaman, bimbingan, pengawasan, penghargaan pada setiap tugas tugas yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan akan bisa membantu tercapainya kinerja secara maksimal, sehingga pemimpin berperan terhadap kinerja karyawan. Seperti penelitian Patiar dan Wang (2016) yang menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Barbuto dan Gifford (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting untuk memotivasi karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang akan dihasilkannya. Motivasi adalah sebuah dorongan dan kekuatan untuk melakukan suatu hal atau tidak yang mengarahkannya sesuai dengan ketangguhan seorang pemimpinnya (Ardana, dkk, 2012:193). Sehingga perlakuan pemimpin yang diberikan sangat berpengaruh untuk menumbuhkan motivasi kerja yang ada pada karyawan. Hal ini didukung penelitian Baskoro, dkk (2015) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Ada beberapa faktor yang menjadikan timbulnya

motivasi, yakni rasa aman, lingkungan kerja yang baik, penghargaan yang diberikan, perlakuan yang adil dari manajemen, hingga keterlibatan yang diberikan dalam proses pengambilan keputusan Rivai (2004:457).

Motivasi yang dimiliki karyawan sangat erat kaitannya dengan kinerja yang akan dihasilkannya. Seseorang akan dapat bekerja lebih keras ketika didalamnya terdapat motivasi, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuan (Rivai, 2004:456). Sesuai dengan Tan, dkk (2008) bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga tingginya motivasi pada karyawan akan semakin baik kinerja yang dihasilkannya.

Selanjutnya pemberdayaan karyawan, pemberdayaan adalah sebuah usaha yang sifatnya praktis dan produktif untuk diri kita dan karyawan supaya mampu memberikan sesuatu hal yang terbaik, mulai dari pelimpahan tugas, wewenang dalam pengambilan keputusan, hingga pelimpahan tanggung jawab secara penuh (Stewart 1998:22). Melalui pemberdayaan akan menimbulkan sebuah rangsangan pada diri karyawan untuk mengeluarkan semua potensi yang ada sehingga mampu meningkatkan kinerjanya (Arifin, dkk 2014). Al-Asoufi dan Akhorshaideh (2017) menyatakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan pemberdayaan adalah gaya kepemimpinan. Sehingga dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menciptakan pemberdayaan karyawan yang baik. Ma'rufah (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Wulandari & Widiartanto (2019) pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian Adiwantari, dkk (2019) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun Cahyono, dkk (2014) kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Perkebunan Daerah Jember. Atas tidak konsistennya hasil penelitian diatas, Cahyono, dkk menyarankan untuk menambahkan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan melakukannya pada instansi lain dengan harapan bisa digunakan sebagai pembanding dan mendapatkan hasil yang bisa digeneralisasikan. Atas dasar saran tersebut dalam penelitian ini peneliti menambahkan variabel motivasi kerja dan pemberdayaan karyawan sebagai variabel *intervening* kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan harapan hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan dan pembanding dengan penelitian yang lain.

Kehadiran air bersih adalah harapan bagi seluruh masyarakat Indonesia. Salah satunya bisa didapatkan melalui Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Perusahaan Daerah Air Minum Lawu Tirta dalam Peraturan Daerah No 4 Tahun 1982 adalah sebuah BUMD dengan tugas pokok dan kewajiban menjalankan pengelolaan air minum di wilayah Kabupaten Magetan yang mencakup pelayanan umum, aspek ekonomi, dan aspek sosial dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sesuai dengan visinya Perusahaan Daerah Air Minum Lawu Tirta Kabupaten Magetan menjadikan perusahaannya memiliki pelayanan publik yang handal dan dinamis telah dihadapkan dengan banyak tantangan. Salah

satunya adalah kinerja para karyawannya. Berikut daftar penilaian kinerja PDAM Lawu Tirta Magetan dari tahun 2014 sampai 2018.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan PDAM Lawu Tirta Tahun 2014-2018

Kondisi	2014		2015		2016		2017		2018	
	K	N	K	N	K	N	K	N	K	N
KEUANGAN										
1. Retabilitas										
a. ROE	2,2%	2	3,4%	3	1,92%	2	2,16%	2	5,23	3
b. Ratio Operasi	0,9	2	0,9	2	0,94	2	0,93	2	0,86	2
2. Likuiditas										
a. Ratio Kas	1092,4 %	5	1616,3 %	5	2520,2 0%	5	1146,6 5%	5	605,70%	5
b. Efektivitas Penagihan	99,8%	5	97,8%	5	99,72 %	5	99,51 %	5	97,79%	5
3. Solvabilitas	639,6%	5	828,7%	5	1098,1 2%	5	1278,0 0%	5	1163,93%	5
Bobot Kinerja	0,92		0,98		0,92		0,92		0,98	
PELAYANAN										
1. Cakupan Pelayanan	72,4%	4	87,7%	5	89,02 %	5	85,90 %	5	54,90%	3
2. Prtumbuhan Pelnggan	3,0%	1	2,9%	5	1,88%	5	352,35 %	5	2,67%	1
3. Tingkat Penlyesaian Pengduan	100,0%	5	100,0%	5	100,00 %	5	100,00 %	5	100,00%	5
4. Kualitas Air Pelnggan	100,0%	5	0,0%	1	93,24 %	5	85,37 %	5	100,00%	5
5. Konsmsi Air Domestik	1,3	1	15,2	2	15,11	2	15,26	2	15,22	2
Bobot Kinerja	0,80		0,80		1,10		1,10		0,80	
OPERASI										
1. Efsiensi Prodksi	84,5%	4	87,4%	4	80,39 %	4	86,85 %	4	86,86%	4
2. Tingkat Kehilangan air	37,8%	2	45,0%	1	36,26 %	2	34,30 %	3	33,47%	3
3. Jam Oprasi Layanan / hari	24	5	24	5	24	5	24	5	24	5
4. Tekanan Sambungan Pelnggan	100,0%	5	0,0%	1	100,00 %	5	100,00 %	5	100,00%	5
5. Penggntian Meter Air	2,6%	1	4,6%	1	5,30%	2	4,32%	1	4,53%	1
Bobot Kinerja	1,21		0,88		1,28		1,28		1,28	
SUMBER DAYA MANUSIA										
1. Rasio juml peg /1000 plg	3,8%	5	3,6	5	3,44	5	3,53	5	2,84	5
2. Ratio diklat pegawai/peningkatan kompetensi	13,6%	1	10,4%	1	9,38%	1	7,85%	1	18,00%	1
3. Biaya Diklat thdp Biaya Pgwai	0,8%	1	0,6%	1	8,68%	4	0,56%	1	2,36%	1
Bobot Kinerja - Bidang SDM	0,43		0,43		0,55		0,43		0,43	
TOTAL NILAI KINERJA	3,36		3,09		3,85		3,49		3,49	
KATEGORI	SEHAT		SEHAT		SEHAT		SEHAT		SEHAT	

Sumber : BPPSPAM-Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Keterangan ; K : Kondisi.

N : Nilai.

Dalam tabel tersebut diketahui bahwa selama 5 tahun terakhir kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Lawu Tirta Kabupaten Magetan masih dalam klasifikasi kinerja yang sehat.

Seiring berdirinya perusahaan ini pada tahun 1982 telah mengalami perkembangan pesat hingga saat ini. Hadirnya pemimpin memiliki peran besar dalam proses perkembangan perusahaan tersebut. Hubungan yang bersifat kekeluargaan telah menjadi budaya keseharian, seperti adanya kedekatan antara pemimpin dan bawahan. Selain itu pemimpin juga sering memberikan sebuah motivasi, arahan dan solusi tentang tugas yang dibebankan pada bawahan. Keikutsertaan dalam membantu dan memperhatikan perkembangan bawahan juga menjadi kebiasaan yang dilakukan.

Pemimpin juga sering melakukan *breafing* tentang informasi dan stimulus intelektual yang terkait dengan kepentingan perusahaan pada karyawan melalui apel. Apel tersebut dilakukan setiap pagi sebelum melakukan aktivitas pekerjaan. Pemimpin memberikan *reward* kepada karyawan yang memiliki inisiatif dan prestasi yang berkenan dengan perusahaan. Dalam rangka menjadikan karyawan yang baik dan kompeten, perusahaan juga menguatkan potensi pengetahuan dan keterampilan mereka melalui proses pendidikan dan pelatihan secara bergilir. Tidak kalah penting, karyawan juga diberi akses dan fasilitas dengan harapan adanya kebebasan dan kemandirian untuk selalu berinisiatif, berkarya, berprestasi dan berinovasi yang pada akhirnya bisa mengoptimalkan kinerjanya.

Pada Perusahaan Daerah Air Minum Lawu Tirta kabupaten Magetan kinerja karyawan akan dikatakan baik jika mampu menjalankan tugasnya sesuai

dengan SOP perusahaan yang telah diatur dalam PERBUP No 51 dan mampu mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan pada setiap periode tertentu. Dalam rangka memberikan pelayanan yang sesuai harapan masyarakat, dengan kondisi geografis Kabupaten Magetan sebagai daerah pegunungan, maka terbentuklah 9 kantor cabang dengan jumlah karyawan sebanyak 189 orang.

Atas dasar fenomena yang terjadi dan terdapatnya hasil yang kontradiksi, maka peneliti mengambil judul **”Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Pemberdayaan Karyawan Sebagai Variabel Intervening”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah.

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di PDAM Lawu Tirta Magetan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Lawu Tirta Magetan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung melalui pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan di PDAM Lawu Tirta Magetan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PDAM Lawu Tirta Kabupaten Magetan.
2. Mengetahui kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Lawu Tirta Kabupaten Magetan.
3. Mengetahui kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan di PDAM Lawu Tirta Kabupaten Magetan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa berguna bagi pihak yang berkepentingan, Adapun manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Penulis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi ajang untuk menambah wawasan dan pengetahuan di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia sekaligus membanding teori-teori yang telah diperoleh selama proses perkuliahan dengan keadaan nyata.

2. Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan pimpinan dan manajemen perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinannya.

3. Universitas

Mampu memberikan sumbangan ilmu pengetahuan yang didalamnya membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan pemberdayaan karyawan sebagai variabel *intervening*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu ini, peneliti menggunakannya sebagai perbandingan dan inovasi terhadap penelitiannya. Hasil penelitian terdahulu ini adalah sebagai berikut:

Pertama, Bartam dan Casimir (2007) dengan judul *the relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader the mediating effects of empowerment and trust in the leader*. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel pemberdayaan dan kepercayaan mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja, bisa diartikan bahwa dengan karyawan memiliki kepercayaan terhadap pemimpinnya maka kinerjanya bisa meningkat. Variabel pemberdayaan bisa memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan. Sampel dari penelitian ini berasal dari perusahaan asuransi yang terletak di Sydney Australia dengan jumlah 109 tanggapan. Metode yang digunakan dalam menganalisis data adalah SPSS.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Dharma (2007) dengan judul *the effect of work motivation on the employe performance with organization citizenship behavior as intervening variable at bank Aceh syariah*. Hasil menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*, *organization citizenship behavior* memediasi hubungan motivasi kerja dengan kinerja. Populasi

dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Aceh Syariah di Lhokseumawe, total sampel adalah 74. Dengan Menggunakan *Path analysis*.

Ketiga, penelitian oleh Cahyono, dkk (2014) dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. Hasil menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap pemberdayaan, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, Pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan perilaku bekerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sampel ini terdiri dari 130 secara random. analisis data yang digunakan adalah *SEM*.

Keempat, dari jurnal internasional Rao dan Abdul (2015) dengan judul *impact of transformational leadership on team performance an empirical study in UAE*. Hasil menyatakan ada pengaruh kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan terhadap kinerja tim dan pemberdayaan berhasil memediasi secara parsial hubungan yang terjadi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja tim. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data *SEM* dengan sampel yang sebanyak 182 yang berasal dari 3 perusahaan besar milik konglomerat di Dubai.

Kelima, Susanto (2015) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui pemberdayaan karyawan. Penelitian dilakukan di Universitas Trisakti antara lain adalah fakultas hukum, fakultas arsitektur lansekaf dan lingkungan,

dan fakultas teknik sipil dan perencanaan. Hasil menyatakan dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Penelitian ini menggunakan metode teknik analisis data *structural equation model (SEM)* dengan desain data primer yang diperoleh dengan penyebaran kuisioner sebanyak 114 kepada karyawan tersebut.

Keenam, dalam penelitian Priyanto (2016) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Diketahui bahwa di dalam gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, tetapi motivasi tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Dalam menganalisis data peneliti menggunakan metode analisis *SEM* dan peneliti menggunakan 96 responden dari jumlah karyawan sebanyak 2719 karyawan PT. BO Kyung Pasuruan.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan Rita, dkk (2018) dengan judul *moderating effect of organizational citizenship behaviour on the effect of commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance*. Penelitian ini dilakukan di kantor sekretaris Daerah Kabupaten Papua provinsi Papua dengan jumlah sebanyak 122 responden, dalam pengolahan hasil data menggunakan analisis *structural equation model (SEM)* menyatakan

bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, Komitmen organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, *organizational citizenship behaviour (OCB)* tidak memediasi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior* hanya memediasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Kedelapan, Faturahman (2019) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PDAM Grobogan. Sampel sebanyak 70 disebar kepada karyawan PDAM Kabupaten Grobogan. Hasil menunjukkan bahwa semua indikator kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kharisma, motivasi inspirasional, perhatian individu dan *stimulus intelektual* menunjukkan bahwa berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling besar berpengaruhnya adalah kharisma dengan nilai koefisien regresi 0,319 dan nilai signifikansi 0,024. .

Kesembilan, Priyadi (2019) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap motivasi. Menyatakan bahwa ada pengaruh positif langsung antara variabel kepemimpinan transformasional dengan motivasi, variabel pemberdayaan dengan motivasi, dan variabel kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan. Penelitian dilakukan pada guru Sekolah Dasar Negeri Duren Sawit Jakarta Timur. Dalam analisis data metode yang digunakan adalah *analysis path* dengan sampel sebanyak 80, dengan menggunakan rumus *Slovin* dalam pemilihan sampelnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Faktor Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Casimir dan Bartram (2007), <i>The Relationship Between Leadership and Follower In-role Performance and Satisfaction With The Leader The Mediating Effects Of Empowerment and Trust In The Leader.</i>	<i>Transformational leadership</i> <i>Empowerment</i> <i>Thrust</i> <i>Performance</i> <i>Satisfaction</i>	<i>Amos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui mediasi variabel pemberdayaan. - Kepercayaan juga mampu memediasi hubungan antar kepemimpinan transformasional dengan kinerja. - Pemberdayaan tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.
2	Dharma (2007), <i>The Effect Of Work Motivation On The Employee Performance With Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable At Bank Aceh Syariah.</i>	<i>Work motivation</i> <i>Organization citizenship Behavior</i> <i>Performance</i>	<i>Path Analisis</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. - Motivasi berpengaruh terhadap <i>organization citizenship behavior</i>. - <i>Organization citizenship behavior</i> memediasi hubungan motivasi kerja dengan kinerja.
3	Cahyono (2014), <i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember.</i>	Kepemimpinan transformasional Kinerja karyawan Pemberdayaan Prilaku kerja	<i>Structural equation model</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap pemberdayaan. - Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. - Pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

				<p>dan positif terhadap kinerja karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prilaku bekerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
4	Rao dan Abdul (2015), <i>Impact Of Transformational Leadership On Team Performance: An Empirical Study In UAE.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Transformational leadership.</i> - <i>Performance</i> 	<i>Structural equation model</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja tim. - Pemberdayaan memiliki efek mediasi parsial dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja tim.
5	Susanto (2015), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior(OCB)</i> Melalui Pemberdayaan Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan transformasional - <i>Organizational citizenship behavior</i> - Pemberdayaan karyawan 	<i>Structural Equation Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior.</i> - Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.
6	Priyanto (2016), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel <i>Intervening.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional - Kompensasi Kinerja karyawan - Motivasi 	<i>Structural equation model</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif Tidak signifikan Terhadap Motivasi dan kinerja karyawan. - Motivasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. - Motivasi tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
7	Rita, dkk (2018),	<i>Organizatio</i>	<i>Structural</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

	<i>Moderating Effect Of Organizational Citizenship Behavioron The Effect Of Organizational Commitment, Transformational Leadershipand Work Motivationon Employee Performance.</i>	<i>nal commitment Transformational leadership work motivation Employe performance Organizational citizenship behavior</i>	<i>Equation Model</i>	<p>tranformasional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational citizenship behavior(OCB)</i> tidak memediasi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. - <i>Organizational citizenship behavior</i> memediasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.
8	Faturahman (2019), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Grobogan.	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional - Motivasi kerja - Kinerja karyawan 	Analisis linear berganda	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional yang terdiri dari stimulus intelektual, kharisma, motivasi inspirasional dan perhatian individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Priyadi (2019), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Terhadap Motivasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional - Pemberdayaan - Motivasi 	<i>Path analisis.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh positif langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi. - Ada Pengaruh positif langsung dari pemberdayaan terhadap motivasi berprestasi.

Sumber : Data diolah, 2020

Untuk mengetahui celah penelitian dan keterbaruan yang ada dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat dilihat dari tabel persamaan dan perbedaan penelitian sebagai berikut.

Tabel 2.2
Persamaan dan Perbedaan/Keterbaruan Penelitian

Persamaan	Perbedaan/Keterbaruan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama menggunakan metode kuantitatif. 2. Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, motivasi kerja dan pemberdayaan karyawan. 3. Terdapat beberapa penelitian yang menjadikan variabel motivasi kerja dan pemberdayaan karyawan sebagai variabel <i>intervening</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam penelitian ini terdapat kajian keislaman dengan adanya hubungan antara teori dengan ayat al quran dan hadist. yang tidak dimuat dalam penelitian terdahulu. 2. Dalam penggunaan sampel penelitian ini cukup besar yaitu 109 karyawan. 3. Dalam analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>partial last square</i> (PLS). 4. Objek penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Lawu Tirta Magetan belum pernah diteliti oleh penelitian terdahulu. 5. Dalam penelitian ini menggunakan 4 variabel sekaligus dengan meneliti hubungan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan selanjutnya meneliti pengaruh secara tidak langsung melalui pemberdayaan karyawan dan motivasi kerja.

Sumber : Data Diolah, 2020

Dalam tabel diatas dapat diketahui beberapa pembaruan di dalam penelitian ini, salah satunya adalah dimana dalam penelitian ini terdapat kajian keislaman dengan memberikan hubungan antara teori-teori dengan ayat al qur'an dan hadist.

hingga variabel ini merupakan variabel pertama yang digunakan sebagai judul penelitian di PDAM Lawu Tirta Kabupaten Magetan.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah kepemimpinan yang bisa menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikutnya dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya yang ada yang pada akhirnya mampu mereformasi institusi (Burns,1978 *dalam* Yukl,2005:290).

Nawawi (2006:168) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah kepemimpinan dengan suatu pendekatan dengan melakukan usaha untuk mengubah kesadaran, memunculkan semangat, mengilhami bawahan agar mampu mengeluarkan kemampuannya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi tanpa ada suatu paksaan dan tekanan. Lensufiie (2010:81) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki tujuan perubahan. Ravazadeh & Ravazadeh (2013) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang normatif dengan meningkatkan kesadaran pengikutnya yang bersifat kepentingan kolektif, dan memberikan dukungan kepada pengikutnya dalam pencapaian tujuan yang luar biasa.

Berdasarkan pengertian tersebut disimpulkan kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses mempengaruhi pengikutnya dengan suatu pendekatan dari diri pemimpin tersebut mulai dari mengubah kesadarannya,

memberikan dorongan/motivasi, perhatian hingga kharisma yang dimiliki pemimpin tersebut.

2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Lensufiie (2010:81) menyebutkan indikator kepemimpinan transformasional, antara lain adalah:

1. *Idealized influence*

Idealized influence mengacu pada tindakan dan kharisma yang ditampilkan oleh pemimpin, apakah pemimpin dianggap oleh bawahan sebagai seseorang yang percaya diri, kuat, dan fokus terhadap cita-cita dan tujuan perusahaan.

2. *Individualized consideration*

Hal ini mengacu pada cara pemimpin dalam memberikan dorongan serta dukungan pada *followers* seperti halnya energi positif, menekankan pentingnya tujuan, memproyeksikan visinya, menasehati, memperhatikan, hingga menyediakan kebutuhan bawahan.

3. *Inspirational motivation*

Pemimpin mampu memberikan sebuah inspirasi pada bawahan dengan pencapaian dan kapasitasnya. Pemimpin juga selalu mendiskusikan tentang visi, misi dan harapan ke depan dengan tujuan merangsang bawahan agar mempunyai sebuah komitmen yang sungguh sungguh dalam pencapaian.

4. *Intellectual stimulation*

Pemimpin memberikan stimulus, memberikan sebuah kesadaran kepada bawahan mengenai hal hal dengan perspektif yang baru, kreatif, inovasi baik itu dalam menghadapi masalah yang sulit atau lainnya.

2.2.1.3 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Lensufiie (2010:82) menjelaskan beberapa ciri kepemimpinan transformasional, antara lain adalah:

1. Pemimpin memberikan perhatian atas perkembangan dan perubahan prestasi dari para pengikutnya.
2. Pemimpin mampu membangun sebuah kepercayaan pada pengikutnya.
3. Pemimpin dan pengikut memiliki tujuan yang sama dan sejalan dalam mencapai tujuan organisasinya.
4. Pemimpin mendukung atas kemampuan dan kelebihan potensi yang ada pada pengikutnya.

2.2.1.4 Unsur-unsur Kepemimpinan Transformasional

Lensufiie (2010:83) menjelaskan beberapa unsur kepemimpinan transformasional, antara lain adalah:

1. Unsur pemimpin

Pemimpin harus memiliki kharisma di hadapan para pengikutnya, pemimpin juga mempunyai visi yang sejalan dan sepemikiran dengan para pengikut, dan yang paling penting adalah pemimpin harus bisa memberikan pengaruh pada pengikutnya.

2. Unsur pengikut

Dalam dirinya muncul sebuah inspirasi atas proses kepemimpinan sehingga pengikut cenderung mewujudkannya, pengikut merasa termotivasi atas proses kepemimpinan tersebut.

3. Unsur kerja sama

Pemimpin mampu memberikan rangsangan dan mendorong sebuah kreatifitas intelektual dari para pengikutnya.

4. Unsur keputusan

Para pengikut memiliki wewenang dalam andil proses pengambilan keputusan.

2.2.1.5 Kepemimpinan Transformasional Dalam Islam

Sejatinya manusia yang hidup adalah seorang pemimpin, baik memimpin dirinya, lingkungan ataupun kelompok setempat. Kepemimpinan ini adalah sebuah nikmat dan karunia dari Allah SWT yang telah diberikannya kepada semua manusia, sehingga kita harus sadar bahwasanya kepemimpinan ini adalah sebuah hal yang biasa dan sama, karena setiap manusia melakukannya. Yang membedakan dan menjadikannya tidak biasa adalah siapa yang dipimpin dalam proses kepemimpinannya tersebut. Allah SWT berfirman (QS, Al Baqarah : 30).

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khilafah dimuka bumi”. Mereka berkata: “mengapa engkau hendak menjadikan khilafah di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?. Tuhan berfirman: “sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”*

Allah SWT mengisyaratkan kepada khilafah adalah pemegang mandat Allah SWT, untuk mengemban amanah dan kepemimpinan dimuka bumi. Selanjutnya Allah SWT berfirman (QS An-Nisa:59).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَاخِرِ ۗ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: *Hai orang-orang beriman, ta'atilah Allah SWT. Dan Rasul (Nya), dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah Swt, Al Quran dan Rasul. Jika kamu benar benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Ayat ini membahas tentang seorang pemimpin dan ditujukan kepada rakyat untuk taat kepada Allah SWT dengan menjalankan segala perintah dan menjauhi segala laranganNya, kemudian kepada Rasul-Nya atas apa yang telah diperintahkan dan yang dilarangnya, dan yang terakhir adalah taat kepada ulil amri. Ulil amri disini sesuai kesepakatan mayoritas ulama adalah, seperti Abu Hurairah, Ibnu Abbas dan lainnya. Ibnu Khuwaizmandad berkata bahwa taat kepada seorang pemimpin hukumnya adalah wajib jika berbentuk ketaatan pada Allah SWT dan tidak wajib jika berbentuk kemaksiatan.

Dalam ayat tersebut telah dijelaskan bahwa taat kepada ulil amri harus semata mata karena taat kepada Allah SWT, dan RasulNya. Kata “al-amr” tersebut adalah masalah dan perintah. Sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwa tugas seseorang pemimpin adalah menyelesaikan dan mengurus persoalan rakyatnya dan adanya wewenang memerintah rakyatnya (Hidayat dan Wijaya, 2017:274).

Rasulullah SAW bersabda;

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : *Ibn Umar r.a berkata ; saya telah mendengar Rasulullah SAW bersabda; setiap orang adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpin. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpin. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) darihal hal yang dipimpinnya. (HR Bukhari Muslim).*

Hadist ini telah membicarakan tentang kepemimpinan dalam Islam. Telah dikatakan bahwa tanggungjawab merupakan etika pokok sebuah kepemimpinan. Hidayat dan Wijaya (2017:274) Islam dalam proses kepemimpinan harus dilandasi berdasarkan alquran dan al hadist, utamanya meneladani Rasulullah SAW dan para khulafaurrasyidin, sehingga muncul beberapa prinsip-prinsip kepemimpinan Islam sebagai berikut:

1. Prinsip Tauhid

Dalam ajaran Islam tauhid harus menjadi prinsip dasar dalam proses kepemimpinan, karena perbedaan akidah yang fundamental mampu menimbulkan sebuah suatu umat. Sehingga Islam mengajak kepada satu kesatuan akidah yang mampu diterima lapisan kelompok, yaitu tauhid.

2. Prinsip musyawarah

Bermusyawarah bisa diartikan saling mengajukan sebuah pendapat dalam menentukan sesuatu hal. Dengan adanya musyawarah akan memberikan suatu kebebasan pada hambanya untuk memunculkan kreativitas dan ide-ide pikiran.

3. Prinsip keadilan

Dalam Islam, kepemimpinan yang manpu menciptakan keadilan, adanya persamaan hak dan keseimbangan *manage stakeholder* yang dipimpinya adalah proses kepemimpinan yang ideal.

4. Ukhuwah Islamiyah

Adanya dasar untuk menyatukan dan mengukuhkan kesatuan umat Islam.

2.2.2 Motivasi Kerja

2.2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Mathis dan Jackson (2006:114) motivasi adalah keinginan, dorongan dan hasrat yang muncul dari diri seorang yang mengakibatkan seseorang itu untuk melakukan sebuah tindakan. Ardana, dkk (2012:193) motivasi kerja adalah adanya sesuatu hal yang ada pada individu yang pada akhirnya mampu menciptakan sebuah dorongan semangat kerja.

Rivai (2004:455) motivasi adalah sesuatu yang dimiliki seorang individu yang bersifat *invisible* berupa serangkaian nilai-nilai dan sikap yang mampu memberikan sebuah pengaruh dan dorongan pada individu untuk mampu mencapai tujuannya. Mangkunegara (2017:93) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi dimana kondisi tersebut mampu menggerakkan dan

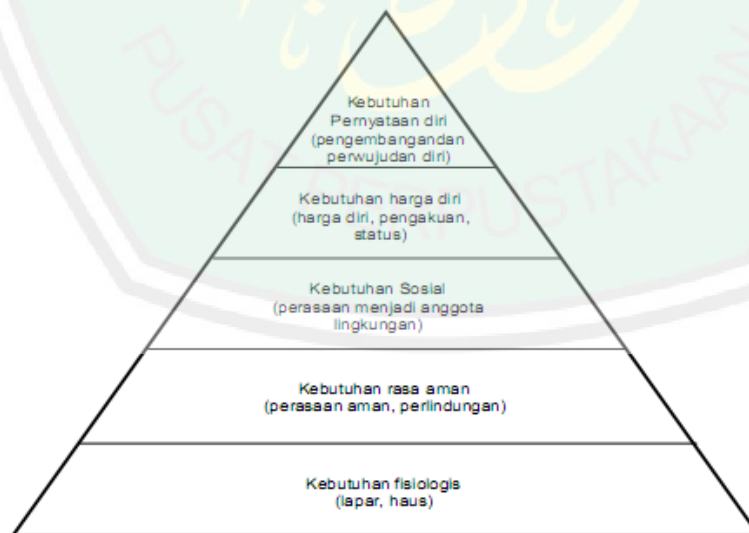
memberikan sebuah dorongan terhadap pegawai agar mampu mencapai tujuan yang berasal dari motifnya tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut bisa ditarik sebuah kesimpulanya motivasi kerja merupakan berbagai alasan yang menjadikan diri seseorang mampu memunculkan sebuah dorongan dan keinginan pada sesuatu hal dalam upaya mencapai tujuan.

2.2.2.2 Teori Motivasi Kerja

Ardana, dkk (2012:196) dalam bukunya Manajemen sumber daya manusia menyebutkan beberapa teori motivasi, salah satunya adalah teori jenjang kebutuhan. Dalam teori jenjang kebutuhan ini Abraham H. Maslow mengategorikan teori kebutuhan ke dalam 5 jenjang, yaitu:

Gambar 2.1
Teori Hirarki Kebutuhan Abraham H. Maslow



Sumber: Abraham H. Maslow (Ardana dkk, 2012:196)

1. **Kebutuhan fisiologis**

Kebutuhan dasar seperti sandang, pangan, papan. Kebutuhan fisiologis ini keberadaannya sangat dekat dengan kelangsungan hidup individu.

2. **Kebutuhan rasa aman**

Keinginan menghindari suatu yang tidak diinginkan dari adanya ancaman serta adanya perlindungan merupakan hasrat yang dimiliki setiap individu.

3. **Kebutuhan sosial**

Manusia tergolong makhluk sosial, sehingga muncul keinginan untuk selalu berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk rasa memiliki dan dimiliki, kebutuhan menerima dan diterima dalam kelompok atau organisasi, kebutuhan dicintai dan mencintai hingga keinginan untuk berafiliasi.

4. **Kebutuhan penghargaan**

Segala upaya telah dilakukan seseorang dengan harapan dan keinginan agar dihargai dan dipandang penting hingga dihormati orang lain.

5. **Kebutuhan aktualisasi diri**

Aktualisasi diri ini adalah kebutuhan tertinggi manusia dalam jenjang hirarki, seperti halnya ingin memberikan penilaian, kritikan terhadap sesuatu, kebutuhan untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide. Pada hakekatnya aktualisasi diri ini adalah sesuatu hal yang mendorong manusia untuk selalu melakukan kemampuan yang terbaik dalam dirinya.

2.2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi adalah proses psikologis dalam seseorang dimana dalam prosesnya tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor. Di dalam Sutrisno (116:2009) faktor tersebut antara lain adalah:

1. Faktor Intern

- 1) Keinginan bisa hidup.
- 2) Keinginan memiliki.
- 3) Keinginan penghargaan.
- 4) Keinginan mendapatkan pengakuan.
- 5) Keinginan berkuasa.

2. Faktor ekstern

- 1) Keadaan lingkungan kerja.
- 2) Kompensasi yang memadai.
- 3) Terciptanya supervisi yang baik.
- 4) Terdapat jaminan pekerjaan.
- 5) Status dan tanggungjawab peraturan yang bersifat fleksibel.

2.2.2.4 Teknik-teknik Memotivasi Kerja

Mangkunegara (2017:101) menyatakan ada beberapa teknik yang dilakukan dalam proses memotivasi, antara lain adalah:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Dalam teknik ini menganggap bahwa kebutuhan adalah fundamen yang dasar perilaku kerja. Seseorang tidak akan bisa memotivasi sebelum mereka memperhatikan kebutuhan-kebutuhannya. Dasar dalam teknik ini adalah teori

hierarki kebutuhan Abrahama Maslow antara lain adalah pemenuhan kebutuhan fisiologis, pemenuhan kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial/rasa memiliki, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Abraham Maslow berpendapat orang dewasa harus terpenuhi kebutuhannya tersebut minimal 85 % untuk fisiologis, 70 % rasa aman, 50% sosial, 40% penghargaan, 15% aktualisasi diri. Dengan hal itu agar pemimpin mudah dalam memotivasi karyawan hendaknya memenuhi kebutuhan tersebut sehingga tidak merasa kesulitan dalam melakukannya. .

2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik mempengaruhi secara ekstralogis, penggunaannya di rumuskan dengan adanya perhatian, minat, hasrat, keputusan, tindakan dan kepuasan. Jadi ada fase dan urutan tertentu. Mulai dari adanya perhatian hingga timbulnya rasa puas yang ada pada diri seorang tersebut.

2.2.2.5 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Ardana, dkk (2012:193) menyatakan bahwa pada dasarnya jenis motivasi itu terbagi menjadi tiga, antara lain adalah:

1. *Material Incentive*. Yaitu sebuah pendorong yang mana bisa di ukur dengan satuan nilai uang.
2. *Semi material incentive*.
3. *Non material incentive*. Yaitu sesuatu hal yang tidak bisa dinilai dengan uang. Seperti penempatan yang sesuai, lingkungan pekerjaan yang menyenangkan, fasilitas yang lengkap hingga adanya jaminan kesehatan.

2.2.2.6 Motivasi Kerja Dalam Islam

Motivasi merupakan sebuah dasar untuk melakukan sesuatu hal, dengan motivasi kita akan memiliki sebuah dorongan untuk berbuat sesuatu hal dengan maksimal tanpa ada rasa lelah dan putus asa, motivasi mampu memberikan energi pada amal yang kita perbuat. Allah SWT berfirman (QS Al ‘Imron : 139).

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya: “Janganlah kamu bersifat lemah, dan janganlah pula kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi derajatnya, jika kamu orang-orang yang beriman.”

Motivasi kerja seorang muslim haruslah tinggi sebab bukan semata-mata bukan karena harta jabatan, melainkan pahala dari Allah SWT. Seorang muslim tidak baik jika memiliki etos lemah. Dalam Islam motivasi bukan semata mencari uang, tetapi serupa mujahid, yang diampuni dosanya oleh Allah SWT (Hidayat & Wijaya, 2017:172). Sebuah aktivitas tidak dapat berjalan dengan baik tanpa didorong motivasi yang baik. Maka Islam memandang motivasi adalah sebuah ibadah, berbeda dengan ibadah ritual atau ibadah mahdhah pada umumnya, sebab motivasi ini tergolong kedalam ibadah ghair mahdhah, yang artinya kita memiliki kebebasan yang luas dalam bekerja selama tidak bertentangan (Hidayat & Wijaya, 2017:168). Firman Allah SWT dalam surat At-Taubah ayat 105.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada

(Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Segala sesuatu yang telah kita kerjakan akan kembali pada Allah SWT. dengan didasari motivasi dan hati yang tulus tentunya akan mendapatkan keridaan Allah SWT. Dalam kehidupannya manusia memiliki kebutuhan spiritual yang tidak bisa ditinggalkan, kebutuhan itu adalah kebutuhan untuk beribadah, baik beribadah secara spiritual maupun beribadah secara sosial. seseorang bekerja keras tanpa lelah karena termotivasi ingin melakukan dan menyempurnakan ibadah spiritualnya, seperti ibadah haji. Selain spiritual seseorang juga termotivasi untuk melakukan ibadah sosial seperti halnya melakukan ibadah zakat, infaq, dan sedekah.

2.2.3 Pemberdayaan Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Pemberdayaan karyawan

Pemberdayaan karyawan adalah proses dimana manajemen organisasi menggunakan manfaat dari adanya ide-ide, energi dan pengetahuan yang ada pada karyawannya. Pemberdayaan karyawan juga melatih, memotivasi dan memberikan dorongan pada karyawannya untuk berkeaktifitas dalam berkepentingan pada pekerjaannya dan pelibatan pengambilan keputusan (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017).

Pemberdayaan karyawan bisa memicu tumbuhnya kreativitas, motivasi, dan inovatif karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, dengan diterapkannya pemberdayaan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan bisa mencapai tujuannya dengan baik (Pragiwani dkk,2018).

Stewart (1998:22) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah sebuah usaha yang sifatnya praktis dan produktif untuk diri kita dan karyawan supaya mampu memberikan sesuatu hal yang terbaik, mulai dari pelimpahan tugas, wewenang dalam pengambilan keputusan hingga pelimpahan tanggung jawab secara penuh.

Pemberdayaan adalah sebuah pemberian otonomi dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tentang perihal pengambilan keputusan yang terkait dengan tujuan perusahaan, dengan adanya pemberdayaan karyawan dapat menciptakan kepercayaan diri dan kemandirian yang meningkat. Dengan ini harus diketahui bahwa seorang manajemen harus memberdayakan sehingga mereka termotivasi, memiliki komitmen, dan merasa puas dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan (Kumar J dan Kumar A, 2017).

Ahmad (2016) mengemukakan pemberdayaan adalah keikutsertaan dan pelibatan karyawan yang benar-benar berarti, sehingga pada akhirnya karyawan yang dilibatkan ini mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara baik dan diberi keleluasaan dalam proses pengambilan keputusan dalam adanya suatu pemecahan masalah. Pemberdayaan ini dilakukan dengan menggali semua potensi yang ada pada karyawan, sehingga pemberdayaan ini bukan hanya pendelegasian kekuasaan saja, melainkan adanya pengembangan kekuasaan.

Berdasarkan pengertian tersebut bisa disimpulkan pemberdayaan merupakan sebuah usaha untuk diri kita dan karyawan untuk memberikan sesuatu hal yang terbaik, mulai dengan pelibatan pada karyawan, pemberian otonomi, kepercayaan, hingga kebebasan.

2.2.3.2 Indikator Pemberdayaan Karyawan

Sударusman (2004) pemberdayaan adalah sebuah proses pelimpahan otonomi, wewenang, kepercayaan dan mendorong individu untuk mengembangkan peraturan guna kepentingan penyelesaian tugas. Mengacu pada pendapat ini, Ahmad (2016) memberikan beberapa indikator mengenai pemberdayaan antara lain adalah:

1. Pemberian sebuah kewenangan pada karyawan untuk kepentingan pengambilan keputusan.
2. Kemandirian karyawan dalam proses menyelesaikan tugas dibebankan.
3. Adanya otonomi bagi karyawan.
4. Organisasi/perusahaan harus memberikan kepercayaan terhadap karyawan.
5. Adanya dorongan yang diberikan terhadap karyawan dalam proses menyelesaikan pekerjaannya.
6. Dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan, harus tercipta deseminasi informasi dan pengetahuan yang dilakukan antar sesama karyawan.
7. Adanya penghargaan yang diberikan kepada karyawan.

Dengan adanya pemberdayaan tentunya memberikan sebuah kesempatan bagi karyawan untuk lebih banyak meningkatkan kreativitasnya, fleksibilitas dan otonomi atas keterkaitannya dengan pekerjaan mereka. Dengan adanya pemberdayaan diharapkan terciptanya sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan aman sehingga karyawan mampu memberikan kontribusi atau sumbangsih positif yang optimal terhadap perusahaan.

Dengan adanya pemberdayaan dapat memunculkan dan menggali potensi dan modalitas dasar yang ada pada karyawan, sehingga denganya karyawan menjadi mandiri dan mampu meningkatkan kinerjanya. Pemberdayaan karyawan juga menyadarkan bahwa kontribusinya memiliki arti, mereka berkompeten dan memiliki wewenang atas pilihan tersebut. Pemberdayaan mampu memberikan kontrol dalam kinerja karyawan dan mengatasi stress kerja yang dialaminya. Pemberdayaan juga memunculkan motivasi, inisiatif, kreativitas dan produktivitas karyawan, pada intinya pemberdayaan memiliki peran besar dalam meningkatkan partisipasi karyawan secara efektif dan maksimal dalam menjalankan sesuatu dengan cara yang baik (Suryadewi, dkk, 2014).

2.2.3.3 Butir-butir Pemberdayaan

Stewart (1998:112) menyatakan bahwa terdapat suatu hal yang harus dilakukan pemimpin dalam proses pemberdayaan, antara lain adalah:

1. Mengembangkan visi bersama

Pemimpin perlu melakukan sebuah hubungan kerja yang baik dengan karyawan, mendiskusikan tentang pencapaian apa yang akan hendak dicapai. Sehingga perlu adanya sebuah kesepakatan mengenai tujuan-tujuan dan sasaran yang spesifik baik bagi individu maupun kelompok dan ditetapkannya batasan-batasan sebuah wewenang atau pengalihan kekuasaan terkait kepentingannya.

2. Mendidik

Bawahan perlu mengetahui tentang kepentingan yang terkait dengan pekerjaannya, seperti halnya bagaimana cara mengambil keputusan yang baik.

Sehingga pemimpin perlu mendidik mereka, perlu memberikan sebuah pelatihan, pelatihan ini bertujuan untuk mendasari perilaku, sehingga berkat pelatihan ini ada jaminan bahwa karyawan memiliki perilaku yang konsisten dan dapat diandalkan dalam keadaan tertentu.

3. Menyingkirkan rintangan-rintangan

Dalam proses pemberdayaan ini seorang manajer perlu menghindari hal hal yang menghambatnya baik itu berupa peraturan maupun ketetapan yang ada. pemimpin perlu menyingkirkan sifat yang kecenderungannya menghukum atas kesalahan yang dibuat oleh bawahannya, hal seperti ini membuat bawahan merasa direndahkan. Selain itu seorang pemimpin juga harus memberikan sebuah kepercayaan atas kemampuan yang dimilikinya, meniadakan persaingan secara internal yang tidak perlu dan tidak pada tempatnya.

4. Mengungkapkan

Jangan mengharapkan seorang karyawan akan antusias jika mereka tidak memahami apa sesungguhnya pemberdayaan itu. Kita harus mampu menjelaskan apa arti dari sebuah pemberdayaan itu, apa tujuan dari itu, dan manfaat yang di dapatnya. Selain itu pemimpin harus memberitahu kepada karyawan dikala membuat kesalahan, pemberdayaan bukan berarti membiarkan seorang berusaha dengan kemampuan dirinya melainkan memberi tahu mana jalan yang benar dan salah. Selain itu juga harus terjalin komunikasi yang baik dengan melakukan diskusi secara jujur dan terbuka tentang kepentingannya.

5. Menyemangati

Selain memberikan kepercayaan terhadap bawahan, kita harus mampu menciptakan kondisi yang bergairah dan semangat akan adanya pemberdayaan ini. Pemimpin harus memberikan dorongan dan semangat tentang manfaat pemberdayaan ini.

6. Melengkapi

Meskipun pemberdayaan adalah pemberian wewenang dan pelimpahan kekuasaan, manajer juga harus menyiapkan segala hal yang merasa dibutuhkan dan diperlukan oleh karyawan terkait kepentingan itu, seperti penyediaan fasilitas.

7. Menilai

ketika proses pemberdayaan ini sudah berjalan, perlu dilakukannya sebuah penilaian untuk mengetahui apakah standar-standar dan sasaran itu telah terpenuhi.

8. Pengharapan

Adanya sebuah harapan atas hasil dalam proses pemberdayaan tersebut.

2.2.3.4 Dimensi Pemberdayaan Karyawan

Spreitzer (1995) berpendapat bahwa dimensi atau karakteristik pemberdayaan terdiri dari empat yaitu :

1. *Competence*

Yang menjadi acuan adalah seberapa besar kemampuan seseorang dalam melakukan kegiatan tugas dan tanggung jawabnya secara terampil.

2. *Meaningfull*

Meaningfull adalah nilai atas sebuah tujuan pekerjaan yang telah dinilai dan dirasakan oleh masing masing individu. Keadaan individu dalam menganggap suatu pekerjaan itu penting dan berarti bagi dirinya.

3. *Self Determination*

Dorongan individu dalam melakukan pilihan, menginisiasi dan mengambil tindakan. Dalam *self determination* ini juga menunjukkan adanya otonomi dalam perilaku dan proses kerja. Seperti proses pengambilan keputusan dan cara memilih dalam melakukan usaha yang berhubungan dengan pekerjaan.

4. *Impact*

Apakah ada dampak yang tercipta, hal ini mengacu pada tingkat seseorang dalam mempengaruhi hasil pekerjaannya.

2.2.3.5 Manfaat Pemberdayaan Karyawan

Dalam Idris (2016:100) proses pemberdayaan terdapat banyak manfaat, antara lain:

1. *Tool of management*, yaitu menjadikanya sebagai alat.
2. *Changes Management*, yaitu pembaharu untuk meningkatkan kinerja pada organisasi.
3. Sebagai mediator dalam proses peningkatan kinerja.
4. Sebagai pemikir dalam proses pengembangan organisasi.

2.2.3.6 Tujuan Pemberdayaan Karyawan

Idris, (2016:101) dalam bukunya pengantar ekonomi sumber daya manusia menjelaskan beberapa tujuan pemberdayaan karyawan antara lain adalah;

1. *Competency*

Terwujudnya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang kondusif.

2. *Authority*

Terciptanya wewenang yang sangat jelas dan dapat dipercayai.

3. *Responsibility*

Terciptanya sebuah tanggung jawab yang akuntabilitas dalam pelaksanaan misi organisasi.

2.2.3.7 Pemberdayaan Karyawan Dalam Islam

Stewart (1998:22) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah sebuah usaha yang sifatnya praktis dan produktif untuk diri kita dan karyawan supaya mampu memberikan sesuatu hal yang terbaik. Dalam pengertian ini bisa disimpulkan bahwa proses pemberdayaan adalah sebuah usaha untuk memberikan sesuatu hal yang terbaik. Allah SWT berfirman dalam Al Qur'an surat At-Tin ayat 4..

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

Artinya : *sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya.*

Allah SWT menciptakan manusia dalam kondisi sebaik baiknya. Dengan keadaan yang baik tersebut kita harus mampu mensyukurinya, salah satu bentuk syukurnya dengan memanfaatkan dan mengusahakan untuk memberikan yang terbaik yang ada pada dirinya. Dalam surat yang lain Allah SWT berfirman. (QS Ar Ra'ad 11).

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah SWT. Sesungguhnya Allah SWT tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali kali tidak ada pelindung bagi mereka selain dia.”

Dengan sebuah pemberdayaan dapat mendorong karyawan melakukan perubahan kearah yang lebih baik. Pemberdayaan karyawan adalah proses dimana manajemen organisasi menggunakan manfaat dari adanya ide-ide, energi dan pengetahuan yang ada pada karyawannya. Pemberdayaan karyawan juga melatih, memotivasi dan memberikan dorongan pada karyawannya untuk berkeaktifitas dalam berkepentingan pada pekerjaannya. Sudah menjadi kewajiban diri sendiri dan seorang pemimpin untuk melakukan proses pemberdayaan pada organisasinya untuk menciptakan sebuah perubahan kearah yang lebih baik. Karena Allah SWT tidak akan merubah suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Perubahan tersebut bisa dilakukan dengan melalui pemberdayaan karyawan.

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Kinerja

Banyak para ahli memiliki pendapat tentang pengertian kinerja. Rivai (2004:309) mengemukakan bahwa kinerja adalah sesuatu hal dan perilaku yang ada pada diri seseorang sebagai prestasi yang dihasilkan dari orang tersebut dalam menjalankan perannya pada perusahaan. Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah

sebuah hasil dari kerja yang bisa diukur melalui kualitas dan kuantitas yang dihasilkannya atas tugas dan tanggungjawab dari pekerjaannya

Menurut Hasibuan (2001:134) kinerja atau prestasi kerja merupakan suatu output yang telah dicapai seseorang dalam menyelesaikan sebuah tugas-tugas yang telah diberikannya yang didasarkan pada sebuah kecakapan, pengalaman, kesungguhan dalam mengerjakannya, dan ketepatan waktu yang ada.

Berdasarkan pengertian tersebut bisa disimpulkan kinerja karyawan merupakan sebuah output atau hasil akhir yang telah dicapai oleh seseorang karyawan yang dapat dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas apa yang dihasilkannya tersebut.

2.2.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2017:67) mengemukakan ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain adalah:

1. Faktor kemampuan

Kemampuan yang dimiliki setiap manusia tentunya berbeda, bisa diakibatkan dari beberapa hal mulai dari kemampuan *knowledge* dan *skill*, kemampuan potensi (IQ), dan perbedaan pendidikan. Seseorang yang memiliki kemampuan diatas rata-rata atau sesuai dengan apa yang dibutuhkan akan memudahkan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Sehingga perlu sebuah penyesuaian dalam penempatannya.

2. Motivasi

Attitude yang dimiliki seseorang dapat membentuk motivasi dalam dirinya. Motivasi adalah sebuah dorongan untuk melakukan sebuah tindakan yang terarah

sesuai tujuan organisasi. McClelland (1987) dalam Mangkunegara (2017:68) mengemukakan bahwa ada sebuah hubungan positif antara motif berprestasi (dorongan untuk selalu melakukan sebuah tindakan yang dirasa terbaik dalam dirinya) dengan pencapaian kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk mampu mencapai sebuah kinerja yang maksimal maka harus ditumbuhkan suatu motif yang berprestasi.

Hal tersebut sesuai Davis (1964:484) dalam Mangkunegara (2017:68) yang menyatakan bahwa ada 3 macam faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu *Human performance, motivation* dan *ability*.

2.2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Dalam mengukur sejauh mana kinerja karyawan terdapat beberapa indikator yang telah digunakannya, menurut Mathis dan Jackson (2002:329). indikator tersebut antara lain adalah:

1. Quality of output

Hasil dari apa yang dikerjakan oleh karyawan ini akan menjadikan sebuah kualitas dalam kinerja mereka, baik berupa kesempurnaan, keterampilan maupun kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

2. Quantity of output

Kuantitas adalah sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugas tugas yang telah dibebarkannya.

3. Timeliness

Seberapa lama waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, dapat dilihat dari hasil output yang ada dengan ketersediaan waktu yang ada.

4. *Presence at work*

Tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja.

2.2.4.4 Kinerja Karyawan Dalam Islam

Dalam ajaran Islam telah dianjurkan untuk bekerja, bukan hanya karena kebutuhan melainkan sebuah ibadah dan kewajiban. Setiap muslim berhak bekerja sesuai dengan kemampuan dan bakatnya, sehingga Islam akan mencela orang yang berbadan sehat dan mampu tetapi dengannya tidak bekerja keras. Dalam Islam muslim harus memanfaatkan karunia dan nikmat berupa kemampuan diri dan kekuatan untuk kehidupan dunia dan akhirat, karena tingginya etos kerja adalah cerminan dari seseorang muslim (Diana, 2008:210). Allah SWT berfirman (QS At-Taubah, 105).

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan katakanlah; “Bekerjalah kamu, maka Allah SWT dan RasulNya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah SWT) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Firman Allah SWT, (QS Saba:13).

يَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ مَحَارِبٍ وَتَمَائِيلٍ وَجِفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَاسِيَاتٍ ۗ اَعْمَلُوا آلَ
دَاوُدَ شُكْرًا ۗ وَقَلِيلٍ مِنْ عِبَادِيَ الشُّكُورُ

Artinya: “Bekerjalah hai keluarga Daud untuk bersyukur (Kepada Allah SWT). Dan sedikit sekali dari hamba hambaku yang mau berterima kasih.”

Dengan adanya sebuah aktivitas bekerja atau amal dalam perspektif islam merupakan wujud syukur atas nikmat Allah SWT (Hidayat dan Wijaya, 2017:269).

Agama Islam telah menuntut kita untuk bekerja dan mencela umat manusia yang tidak bekerja, dengan usaha kita tingkat keseriusan kita dalam bekerja tentunya akan membuahkan hasil yang setara. Orang yang memposisikan pekerjaan dengan konteks dan tujuan dunia akirat mampu menumbuhkan rezeki serta keberkahan, dengan melakukan pekerjaannya dengan baik, tidak menyimpang aturan agama dan melakukannya sesuai dengan sunnah-sunnah Nabi SAW.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan

Dalam menciptakan kinerja yang baik dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengatasi masalah perusahaan dan pengikutnya. Gaya kepemimpinan adalah cara dan perilaku yang ditunjukkan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya (Ardana dkk, 2012:181). Nawawi (2006:168) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah kepemimpinan dengan suatu pendekatan yang melakukan usaha untuk mengubah kesadaran, membangkitkan semangat, mengilhami bawahan agar mampu mengeluarkan kemampuannya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi tanpa ada suatu paksaan dan tekanan.

Pemimpin transformasional memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan, terlebih dalam meningkatkan para kinerjanya. Salah satu faktor yang berpengaruh dalam pembentukan kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional (Cahyono dkk, 2014). Dari hasil penelitian Tatilu, dkk (2004) dan Tucunan, dkk (2004) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Motivasi Kerja

Motivasi adalah sebuah dorongan dan kekuatan yang menjadikan seseorang melakukan suatu hal yang mengarahkannya tergantung pada kehebatan pemimpinnya (Ardana, dkk, 2012:193). Sedangkan Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang pemimpinnya menjadi seorang tauladan dan inspirasi bagi bawahannya, sistem kekeluargaan juga dibangun antar bawahan dan atasan, sehingga ada kedekatan dan terjalin komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan, tidak hanya itu saja pemimpin tak segan-segan melibatkan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan, memberikan kritikan, saran hingga kesempatan untuk mengembangkan diri, hal seperti ini sangat mendukung untuk menciptakan sebuah motivasi kerja (Sanjaya dan Baharudin, 2014). Dari penelitian yang dilakukan Tucuman, dkk (2014) dan Priyadi (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja.

2.3.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Pemberdayaan Karyawan

Kepemimpinan dan pemberdayaan memiliki keterkaitan yang erat, dalam Al-Asoufi dan Akhorshaideh (2017) suatu hal yang mendukung keberhasilan pemberdayaan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah cara dan perilaku yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya (Ardana dkk, 2012:181). Sehingga dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menciptakan pemberdayaan karyawan yang baik.

Handoko dan Tjiptono (1996) mengemukakan bahwa esensi dari kepemimpinan transformasional adalah sama-sama melibatkan bawahan dalam sebuah perubahan dengan berbagai cara, manajerial mereka mampu memberdayakan bawahan dengan menyakinkan pada kemampuan yang ada pada diri mereka sendiri. Dari penelitian Susanto (2015) dan Cahyono (2014) menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan.

2.3.4 Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017:67) mengemukakan salah satu faktor yang mampu mempengaruhi pencapaian kinerja yang maksimal adalah motivasi, dengan kata lain kinerja akan meningkat seiring besarnya motivasi yang ada, motivasi adalah suatu kondisi untuk menggerakkan diri kearah pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian Susanto dan Anisah (2019), Dharma (2007) menyatakan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.5 Hubungan Pemberdayaan Karyawan Dengan Kinerja Karyawan

Fadzilah (2006) mengemukakan bahwa pemberdayaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti halnya dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab, adanya kepercayaan yang terjalin antara pemimpin dan karyawan, hingga adanya pelibatan karyawan maka hal seperti ini bisa mengakibatkan kinerja karyawan meningkat.

Penelitian Arifin, dkk (20014) dan Suryadewi, dkk (2014) menyatakan pemberdayaan memiliki efek positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.6 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional bisa diartikan sebagai kepemimpinan yang di dalamnya mampu menjadikan seorang sebagai panutan, suri tauladan bagi pengikutnya (Sanjaya dan Baharudin, 2014). Bisa diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bisa memotivasi bawahannya melalui kharisma dan sifat-sifat yang ada pada pemimpin.

Penelitian Bana (2016) menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi. bisa diartikan bahwa motivasi mampu mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

2.3.7 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Pemberdayaan Karyawan

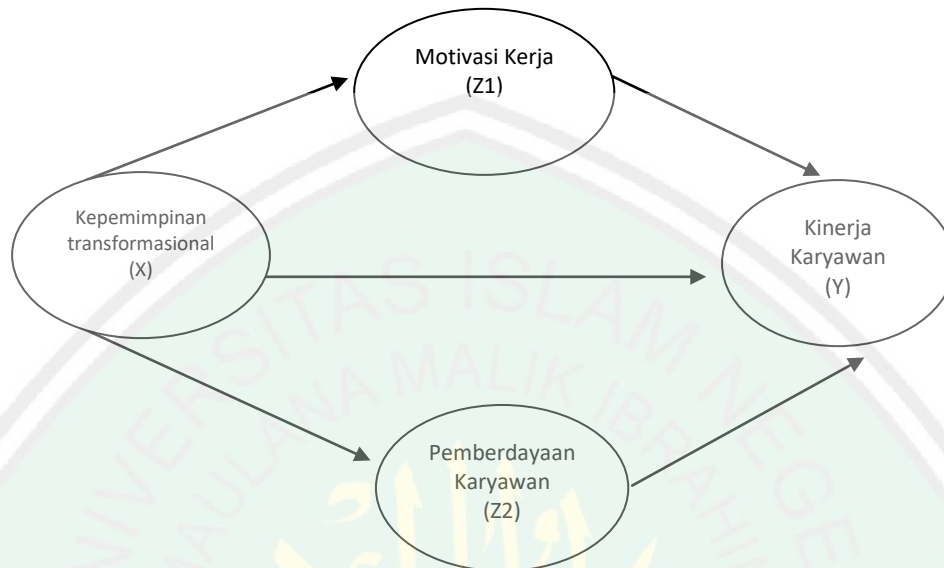
Ahmad (2016) Kepemimpinan transformasional bisa diartikan sebagai pemimpin yang mampu memberdayakan bawahannya dengan menyakinkan pada kemampuan mereka, adanya rasa saling mempercayai antara atasan dan bawahan. Nawawi (2006:169) mengemukakan bahwa Kepemimpinan transformasional ini adalah gaya kepemimpinan dengan menekankan pada sebuah pemberdayaan melalui konsep diri bawahannya, sehingga hasil atas adanya pemberdayaan yang dilakukan tersebut akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerjanya. Selain itu melalui Pemberdayaan mampu memberikan kontrol dalam kinerja karyawan (Suryadewi, Dunia, & Suharsono, 2014). Bisa disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memberdayakan para pengikutnya, yang mana akibat dari pemberdayaan ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. .

Casimir dan Bartram(2007) menyatakan bahwa variabel pemberdayaan memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori teori kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan pemberdayaan karyawan kiranya ada pengaruh positif secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Lawu Tirta Kabupaten Magetan. Dengan demikian perumusannya tersebut bisa dibuat bagian alur yang menggambarkan kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Sumber : Peneliti

2.5 Hipotesis

1. Ada pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Ada pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
3. Ada pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui pemberdayaan karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian ini adalah *eksplanatory*. Supriyanto dan Machfudz (2013:287) penelitian *eksplanatory* adalah penelitian yang menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Lawu Tirta Kabupaten Magetan yang terletak di Jl Tripandita I, Bangunsari, Sukowinangun Kabupaten Magetan Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan selama Juni 2019 hingga April 2020.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah sekumpulan atau kelompok objek masalah yang akan dijadikan sebagai sasaran penelitian (Supriyanto & Machfudz, 2010:184). Populasi yang diambil adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Lawu Tirta Magetan. Jumlah karyawan per Januari 2020 sebanyak 189 orang.

Tabel 3.1
Karyawan PDAM Lawu Tirta Magetan

No	Status Karyawan	Jumlah
1	Direksi	3
2	Kepala Bagian	8
3	Kepala Cabang	7
4	Kasubag	18
5	Kasi	25
6	Staf	128
Total		189

Sumber : Kepegawaian PDAM Lawu Tirta Magetan

3.3.2 Sampel

Sampel diambil *purpose*, dengan memilih kelompok subjek penelitian yang didasarkan pada ciri-ciri atau sifat populasi. Sampel merupakan bagian dari populasi. Jika populasi besar, untuk memudahkan penelitian bisa menggunakan sampel (Supriyanto & Maharani 2013:35). Berdasarkan Perhitungan sampel dengan menggunakan rumus Slovin sampel diketahui sebesar 109 karyawan PDAM Lawu Tirta Kabupaten Magetan.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* dengan pendekatan sampling aksidental. teknik *non probability sampling* merupakan pengambilan sampel dengan tidak memberikan peluang sama pada unsur dan anggota populasi yang dipilih untuk dijadikan sampel (Sani dan Maharani, 2013:37).

Sedangkan istilah aksidental yaitu dalam penentuan sampel didasarkan pada kebutuhan, peneliti dapat bertemu siapa saja dan dijadikan sampel (spontanitas) ketika sesuai sebagai sumber data Sugiyono *dalam* (Sani dan

Maharani, 2013:37). Agar sampel *representative* dan hasilnya bisa digeneralisir, penelitian ini menggunakan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{N.e^2+1}$$

Keterangan : n : Jumlah sampel

N : Jumlah sampel

E : Batas toleransi kesalahan

Jumlah karyawan pada PDAM Lawu Tirta Kabupaten Magetan adalah 189 orang dan akan diambil sampel untuk penelitian. Dalam penggunaan rumus ini digunakan batas toleransi kesalahan yang digambarkan melalui persentase. Dalam penelitian ini batas kesalahan sebesar 5% sehingga memiliki tingkat akurasi 95%. Berikut perhitungan sampel :

$$n = \frac{189}{189.0,05^2 + 1}$$

$$n = \frac{189}{189.0,0025 + 1}$$

$$n = \frac{189}{0,7325 + 1}$$

$$n = 109,0909$$

Dari hasil perhitungan dengan rumus Slovin, peneliti menentukan sampel sebanyak 109 karyawan PDAM Lawu Tirta Magetan.

3.5 Data dan Jenis Data

Data merupakan keterangan yang sesuai dengan bukti, kebenaran sebagai faktor pendukung dalam proses penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan data sebagai berikut:

1. Data Primer

Data yang bersumber lapangan dan melalui proses pengamatan, wawancara dan kuesioner (Supriyanto & Machfudz, 2010:191).

2. Data Sekunder

Data yang sudah diproses berbentuk naskah tertulis dan dokumen. Peneliti memperoleh data sekunder dari PDAM Lawu Tirta Kabupaten Magetan.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam memperoleh data, dibutuhkan teknik dalam proses pengambilanya. Yaitu dengan wawancara dan kuesioner.

Wawancara adalah mendapatkan informasi dengan tanya jawab secara langsung/*face to face* antara pewawancara dan responden. Sedangkan kuesioner adalah proses pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan lagi. Penggunaan kuesioner ini bisa secara langsung bertemu individu dan melalui via pos atau email (Supriyanto & Maharani, 2013:57).

3.7 Skala Pengukuran

Supriyanto dan Maharani (2013:41) skala pengukuran merupakan aturan yang digunakan dalam menguantitatifkan data dari sebuah pengukuran variabel. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah skala Likert, yaitu skala yang

digunakan dalam proses pengukuran sikap, persepsi dan pendapat seseorang atau kelompok terhadap kejadian dan keadaan sosial, dimana variabel dikembangkan menjadi indikator, indikator menjadi dasar dalam pembuatan item-item pernyataan (Sarjono dan Julianita, 2011 dalam Supriyanto dan Maharani, 2013:43). Dalam Skala Likert ini jawaban responden dibagi menjadi lima, yaitu:

Sangat tidak setuju	: 1
Tidak setuju	: 2
Netral	: 3
Setuju	: 4
Sangat setuju	: 5

Kuesioner ini bersifat tertutup, jawaban telah ditentukan dan responden tidak memiliki kesempatan untuk memberi jawaban yang lain (Supriyanto dan Maharani, 2013:59).

3.8 Definisi Operasional Variabel

Dalam proses penelitian ini terdiri dari beberapa variabel, antara lain adalah :

1. Kepemimpinan Transformasional (X)

Sebuah kepemimpinan dengan suatu pendekatan usaha untuk mengubah kesadaran, memberikan semangat, mengilhami bawahan agar mampu mengeluarkan kemampuannya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi tanpa ada suatu paksaan dan tekanan (Nawawi, 2006:168). Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menjadi variabel *independen*.

2. Motivasi Kerja (Z1)

Adanya sesuatu hal yang ada pada individu yang pada akhirnya mampu menciptakan sebuah dorongan semangat kerja (Ardana dkk, 2012:193). Motivasi kerja dalam penelitian ini menjadi variabel *intervening*.

3. Pemberdayaan Karyawan (Z2)

Proses dimana manajemen organisasi menggunakan manfaat dari adanya ide ide, energi dan pengetahuan yang ada pada karyawannya. Pemberdayaan karyawan juga melatih, memotivasi dan memberikan dorongan pada karyawannya untuk berkreaitivitas dalam berkepentingan pada pekerjaannya dan pelibatan pengambilan keputusan (Asoufi, 2017). Pemberdayaan karyawan dalam penelitian ini menjadi variabel *intervening*.

4. Kinerja Karyawan (Y)

Sebuah hasil dari kerja yang bisa diukur melalui kualitas dan kuantitas yang dihasilkannya dari tanggungjawa dan tugas pekerjaannya (Mangkunegara, 2017:67). Kinerja karyawan dalam penelitian ini menjadi variabel dependen.

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepemimpinan Transformasional (x)	- Idealized Influence	- Disegani bawahan - Menjadi panutan bawahan	Lensufiie (2010:81)
	- Inspirational Motivation	- Mengkomunikasikan tujuan - Memperlihatkan sikap antusiasme dan optimisme	
	- Intellectual simulation	- Menyampaikan dan memberikan kebebasan perihal ide-ide kreatif	

Lanjutan Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

		- Memecahkan masalah secara baik	
	- Individualized consideration	- Memperhatikan kebutuhan karyawan - Memperhatikan Perkembangan Karyawan	
Motivasi Kerja (Z1)	- Kebutuhan fisiologis	- Kesesuaian gaji yang diterima - Kecukupan dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari	Ardana, dkk (2012:196)
	- Kebutuhan rasa aman	- Jaminan kesehatan dalam bekerja - Lingkungan kerja yang aman dan nyaman	
	- Kebutuhan sosial	- Hubungan baik sesama karyawan - Kerja sama yang baik	
	- Kebutuhan penghargaan	- Reward dan pujian - Jenjang karir	
	- Kebutuhan aktualisasi diri	- Penggunaan kemampuan dan potensi diri secara maksimal - Pengembangan diri	
Pemberdayaan Karyawan (Z2)	- Wewenang	- Kewenangan dalam proses pengambilan keputusan - Kebebasan berpendapat	Ahmad (2016)
	- Kemandirian	- Menjalankan fungsi kerjanya dengan baik - Mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu	
	- Otonomi	- Kebebasan dalam menggunakan fasilitas penunjang - Otonomi dalam menyelesaikan tugas	
	- Kepercayaan	- Kepercayaan terhadap kemampuan karyawan - Pemimpin menganggap karyawan memiliki dampak terhadap perusahaan	
	- Dorongan	- Adanya semangat yang	

Lanjutan Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

		diberikan dalam penyelesaian tugas - Adanya arahan dan bimbingan	
	- Diseminasi informasi	- Adanya penyebaran informasi sesama karyawan - Keterbukaan informasi di perusahaan	
	- Penghargaan	- Adanya pengakuan atas pencapaian karyawan - Adanya pujian yang diberikan atas prestasi kerja	
Kinerja Karyawan (Y)	- Quantity	- Hasil dan jumlah aktivitas yang telah diselesaikan - Pencapaian target	Mathis dan Jackson, (2002:329)
	- Quality	- Kerapian - Ketelitian	
	- Timeliness	- Pekerjaan diselesaikan tepat waktu - Pekerjaan diselesaikan dengan tuntas	
	- Presence at work	- Kehadiran karyawan dalam bekerja - Tepat waktu tiba di kantor	

3.9 Uji Instrumen

3.9.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur (Singarimbun, 1987) dalam (Supriyanto dan Machfudz, 2010:249).

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

keterangan : X : Skor item

Y : Skor total

XY: Skor pernyataan

N : Jumlah responden yang di uji coba

r : Korelasi *product moment*

Sugiyono (1999) dalam Supriyanto dan Machfudz (2010:248) mengemukakan dasar dalam pengambilan keputusan item yang valid atau tidak valid dapat diketahui melalui cara mengkorelasikan antara skor butir dengan total, bila r diatas 0,30 instrumen tersebut valid, sebaliknya jika di bawah 0,30 instrumen tersebut tidak valid.

3.9.2 Uji Reliabilitas

Arikunto (2012) dalam Supriyanto dan Machfudz (2010:250) mengatakan Reliabilitas merupakan sebuah instrument cukup untuk dipercaya yang digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Untuk mengetahui rumus *Alpha* adalah sebagaiberikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan : K : Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$: Jumlah varian butir

σ_1^2 : Total Varians

r_{11} : Reliabilitas instrument

Jika *cronbach's alpha* (α) diatas 60% maka *reliable*.

3.10 Analisi Data

3.10.1 Analisis Deskriptif Data

Dengan adanya analisis deskriptif dapat mengintrepreasikan mengenai argument responden pada pilihan pertanyaan dan distribusi frekuensi responden dari data yang telah dikumpulkan. Analisis deskriptif dalam penelitian ini merupakan sebuah proses transformasi data penelitian berbentuk tabulasi sehingga memudahkan untuk dipahami dan diinterpretasikan.

3.10.2 Analisis PLS (*Partial Last Square*)

Menurut Abdillah & Jogiyanto (2015:161) analisis *Partial Last Square* (PLS) merupakan teknik statistik multivariate yang membandingkan variabel dependen berganda dengan variabel independen berganda.

Menurut Abdillah & Jogiyanto (2015:165) terdapat beberapa Keunggulan PLS antara lain adalah:

1. Dapat memodelkan banyak variabel.
2. Dapat mengelola masalah multikolinearitas antara variabel independen.
3. Hasil tetap kokoh meskipun terdapat data hilang ataupun tidak normal .
4. Mampu menghasilkan variabel laten independen secara langsung yang berbasis *cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Bisa digunakan pada konstruk formatif dan reflektif.
6. Bisa dengan sampel yang kecil.
7. Tidak mensyaratkan data untuk berdistribusi normal.
8. Bias digunakan pada data dengan skala berbeda.

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015:189) terdapat langkah langkah menggunakan PLS antara lain adalah:

1. Merancang model structural atau *inner model* dan *outer model*.
2. Menggambarkan diagram jalur.
3. Menentukan blok yang akan di bangun dengan indikator.
4. Mengestimasi setiap variable laten.
5. Memperbaharui *inner relation* kemudian memperbaharui *outer relation*.
6. Mengevaluasi kriteria *goodness offit*.
7. Pengujian hipotesis dengan interpretasi model.

3.10.3 Uji Mediasi

Dalam variabel mediasi pengujian menggunakan uji sobel test yang dikembangkan oleh Sobel (Ghozali dalam Cahyani, 2019). Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel Z mampu memediasi hubungan variabel X terhadap variabel Y.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{[b^2 - SE_a^2] + [a^2 SE_b^2]}}$$

Keterangan:

a = Koefisien regresi variabel independen terhadap mediasi.

b = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap dependen.

S_a = *Standart error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap mediasi.

S_b = *Standart error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap dependen.

Dalam menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, terlebih dahulu menguji nilai t dari koefisien ab . Langkah selanjutnya membandingkan antara nilai t hitung dengan t tabel. Pengaruh mediasi akan terjadi ketika nilai t hitung lebih besar dari pada nilai t tabel.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan Daerah Air Minum Lawu Tirta

Kehadiran air bersih adalah harapan bagi seluruh masyarakat Indonesia. Salah satunya bisa didapatkan melalui Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Pelayanan air minum secara perpipaan di Kabupaten Magetan sudah sejak tahun 1905 (jaman Belanda), dengan dibangunnya saluran air minum dalam Kota Magetan yang berasal dari sumber Gaangging. Sebelum PDAM berdiri, pelayanan untuk memenuhi kebutuhan air minum bagi masyarakat Magetan dikelola oleh Dinas Saluran Air Minum (SAM) yang secara teknis ditangani oleh Dinas Pekerjaan Umum Daerah (PUD) Kabupaten Magetan, sedangkan secara administratif berada di bawah Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Magetan.

Dengan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan pelayanan air bersih baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya, maka dengan Peraturan Daerah No. 4 Tahun 1982 tanggal 24 Juni 1982 didirikan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan dan resmi mulai beroperasi pada tanggal 1 Mei 1983. Perusahaan Daerah Air Minum Lawu Tirta dalam Peraturan Daerah No 4 Tahun 1982 adalah sebuah Badan Usaha Milik Daerah yang mempunyai tugas pokok kewajiban menyelenggarakan pengelolaan air minum di wilayah Kabupaten Magetan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, aspek ekonomi, dan pelayanan umum. Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan berkantor pusat di Jalan Tripandita Nomor 5 dan

memiliki 9 kantor cabang yang tersebar di beberapa kecamatan Kabupaten Magetan.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi Perusahaan Daerah Air Minum Lawu Tirta

PDAM Lawu Tirta Kabupaten Magetan memiliki visi menjadi “Perusahaan Pelayanan Publik yang Handal dan Dinamis”. Maksud dari visi ini adalah:

1) Perusahaan Pelayanan Publik

Adalah perusahaan yang *core bussinesnya* pada pelayanan air bersih masyarakat Magetan yang tidak memandang strata dan golongan masyarakat. Selain aspek sosial pelayanan publik perusahaan harus dikelola dengan pendekatan korporasi sehingga mampu membiayai operasionalnya sendiri dengan mengikuti ketentuan regulasi yang ada.

2) Handal

Handal disini adalah kokoh, kuat, mantap menjalani operasionalnya dalam berbagai hal, antara lain adalah:

a. Handal dalam aspek kelembagaan

PDAM sebagai Badan Usaha Milik Negara harus handal dalam dasar hukum keberadaan dan operasionalnya, mengingat eranya transparansi publik dan penegakan hukum.

b. Handal dalam aspek manajerial

Memiliki manajerial yang kuat dan konsisten, sehingga mampu menjalankan perusahaan dengan *full power* baik dengan pendekatan komunikasi (*soft*) maupun penegakan aturan (*hard*).

c. Handal dalam aspek kompetensi sumber daya manusia

Kompetensi sumber daya manusia yang handal terus tumbuh dan berkembang berkarakter dan berintegritas tinggi serta *teamwork* yang kuat, sehingga kuat secara IQ, EQ dan SQ.

d. Handal dalam aspek kinerja keuangan

Handal dari aspek kinerja keuangan *corporatenya* yang meliputi *liquiditas*, *solvabilitas* maupun *rentabilitas* yang bagus dan mampu mengembalikan biaya usaha.

e. Handal dalam aspek kinerja pelayanan

Pelayanan prima, berintegritas, dan memiliki branding yang kuat dan positif bagi masyarakat Magetan sehingga menjadi pelanggan yang loyal.

3) Dinamis

Perusahaan yang terus tumbuh kembang secara *corporate* melakukan ekspansi bidang usaha yang hingga menjadi *holding company*. Tumbuh kembang secara teknologi dan layanan mengikuti tumbuh kembang kebutuhan gaya hidup masyarakat.

2. Misi PDAM Lawu Tirta

- 1) Peningkatan sinergitas dengan Pemangku kepentingan.
- 2) Peningkatan pelayanan.

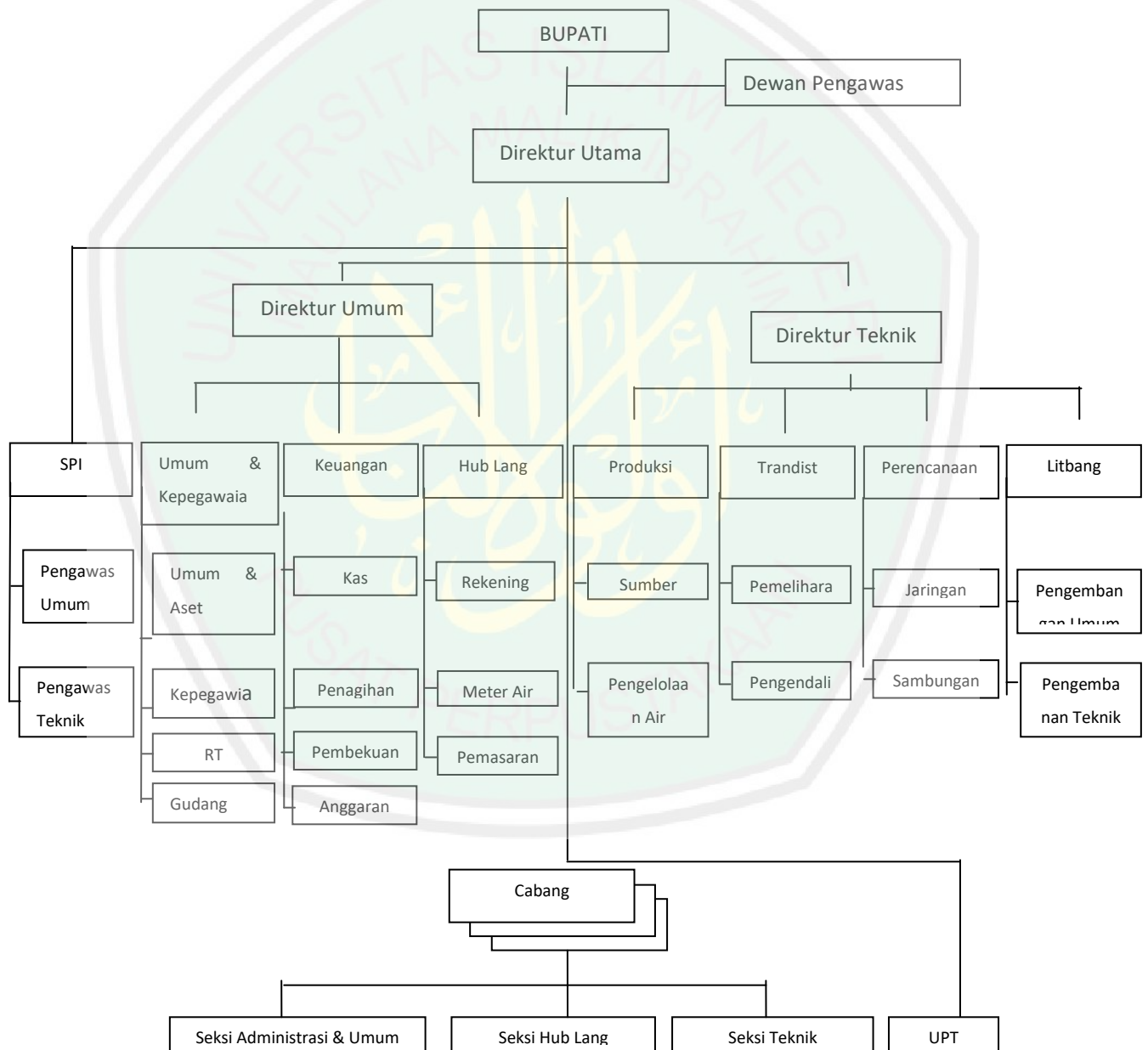
- 3) Peningkatan dan penguatan aspek manajerial dan sumber daya manusia.
- 4) Transformasi teknologi informasi.
- 5) Penataan management asset infrastruktur.



4.1.3 Struktur Organisasi

Berikut merupakan struktur organisasi PDAM "Lawu Tirta" Kabupaten Magetan.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum



Sumber : Kepegawaian PDAM Lawu Tirta

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan yang diakui dalam perusahaan, antara lain;

1. Responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Laki Laki	67	61,5%
Perempuan	42	38,5%
Total	109	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti 2020

Jumlah responden dalam penelitian terdiri dari laki-laki sebanyak 67 orang atau 61,5%, perempuan sebanyak 42 orang atau 38,5%. Jika dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa karyawan PDAM Lawu Tirta Magetan yang berjenis laki laki lebih mendominasi.

2. Responden berdasarkan pendidikan

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
SMP	2	1,83%
SMA	91	83,5%
Diploma	2	1,83%
S1	14	12,84%
Total	109	100%

Sumber: Diolah Peneliti 2020

Berdasarkan tabel tersebut responden mayoritas berpendidikan SMA sebesar 91 orang atau sekitar 83,5%, S1 sebanyak 14 orang atau 12,8%, Diploma sebanyak 2 orang atau 1,83% dan SMP sebanyak 2 orang atau 1,83%.

3. Responden berdasarkan masa kerja

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
1 – 10	21	19,3
10 – 15	40	36,7
15 – 20	35	32,1
≥20	13	11,9
Total	109	100

Sumber: Diolah Peneliti 2020

Berdasarkan tabel tersebut responden mayoritas memiliki masa kerja 1-10 tahun sebanyak 21 orang atau sebesar 19,3 persen, masa kerja 10 – 15 tahun sebanyak 40 orang atau 36,7 persen, masa kerja diatas 20 tahun sebanyak 13 orang.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam deskripsi variabel penelitian ini merupakan bagian dari analisis statistika deskripsi yaitu untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang telah dibagikan serta menggambarkan secara dalam variabel kepemimpinan transformasional (X), kinerja karyawan(Y), motivasi kerja (Z1), dan pemberdayaan karyawan (Z2). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh melalui hasil tabulasi skor jawaban responden. Dasar intrepetasi skor ditunjukkan sebagai berikut pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai Rata-Rata	Kriteria
1	1.00 – 1.80	Sangat tidak setuju / Sangat rendah
2	1.81 - 2.60	Tidak setuju / Rendah
3	2.61 – 3.40	Ragu-ragu / Cukup tinggi
4	3.41 – 4.20	Setuju / Tinggi
5	4.21 – 5.00	Sangat setuju / Sangat tinggi

Sumber: Ridwan dan Kuncoro (2017)

4.3.1 Kepemimpinan Transformasional (X)

Kepemimpinan transformasional dibentuk melalui 4 faktor antara lain; *idealized influence (X1)*, *inspirational motivation (X2)*, *intellectual simulation (X3)*, *individualized consideration (X4)*. Pengukuran indikator dilakukan dengan cara kuantitatif, yaitu dengan memberikan skor terhadap persepsi responden terkait indikator kepemimpinan transformasional tersebut. Secara keseluruhan jawaban responden terkait kepemimpinan transformasional adalah berikut;

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Item	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1	0	0	2	1,8	4	3,7	46	42,2	57	52,3	4,449
X2.1	0	0	0	0	3	2,7	44	40,3	62	56,9	4,541
X2.1	0	0	1	0,9	6	5,5	43	39,4	59	54,2	4,467
X3	2	1,8	0	0	0	0	44	40,4	63	57,8	4,522
X4	0	0	0	0	2	1,8	48	44	59	54,2	4,522

Sumber: Diolah Peneliti 2020

Dari variabel kepemimpinan transformasional (X) dapat diketahui pada item disegani bawahan (X1.1), total dari 109 responden yang diteliti dapat diketahui sebanyak 57 orang (52,3%) sangat setuju, 46 orang(42,2%) setuju, 4 orang (3,7%) netral, dan 2 orang (1,8%) tidak setuju.

Pada item pemimpin mengkomunikasikan tujuan (X2.1) diketahui bahwa dari 109 responden sebanyak 62 orang (56,9%) memilih sangat setuju, 44 orang (40,3%) memilih setuju, dan 3 orang (2,7%) memilih netral. Pada item pemimpin memperlihatkan sikap antusiasme dan optimisme (X2.2) diketahui bahwa dari 109 responden sebanyak 59 orang (54,2%) sangat setuju, 43 orang (39,4%) setuju, 6 orang atau (5,5%) netral, dan 1 orang (0,9%) tidak setuju.

Pada item pemimpin memecahkan masalah secara baik (X3.1) diketahui dari 109 responden sebanyak 63 orang (57%) menjawab sangat setuju, 44 orang atau (40,4%) setuju, dan 2 orang (1,8%) sangat tidak setuju. Pada item pemimpin memperhatikan kebutuhan karyawan (X4.1) diketahui dari 109 responden sebanyak 59 orang (54,2%) sangat setuju, 44 orang (44%) setuju, dan 2 orang (1,8%) netral.

4.2.1.2 Variabel Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini kinerja karyawan di bentuk melalui 4 faktor yaitu *quantity (Y1)*, *quality (Y2)*, *timeliness (Y)*, *presence at work (Y4)*. Pengukuran indikator dilakukan dengan cara kuantitatif, yaitu dengan memberikan skor terhadap persepsi responden terkait indikator kinerja karyawan tersebut. Secara keseluruhan jawaban responden terkait kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Item	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0	2	1,8	7	6,5	63	57,8	37	33,9	4,238
Y2.1	0	0	1	0,9	12	11	48	44,0	48	44,0	4,311
Y2.2	0	0	2	1,8	8	7,4	47	43,1	52	47,7	4,367
Y3.1	0	0	0	0	12	11	42	35,5	55	50,5	4,394
Y3.2	1	0,9	0	0	4	3,7	46	42,2	58	53,2	4,467
Y4.1	0	0	1	0,9	9	8,2	49	44,9	50	45,9	4,422
Y4.2	1	0,9	1	0,9	9	8,2	48	44,1	50	45,9	4,367

Sumber : Data Diolah Peneliti 2020

Dalam tabel 4.6 tersebut, dapat diketahui pada item hasil dan jumlah aktivitas yang telah diselesaikan indikator *quantity* (Y1.1) dari 109 responden sebanyak 77 orang (33,9%) sangat setuju, 63 orang (57,8%) setuju, 7 orang (6,5%) netral, dan 2 orang (1,8%) tidak setuju. Berdasarkan rata rata skor, indikator *quantity* (Y1.1) memiliki rata-rata sebesar 4,236.

Pada item kerapian (Y2.1) diketahui bahwa bahwa dari 109 responden sebanyak 48 orang (44,05%) sangat setuju, 48 orang (44,05%) setuju, 12 orang (11%) netral, dan 1 orang (0,9%) tidak setuju. Berdasarkan rata rata skor, item kerapian (Y2.1) memiliki rata rata sebesar 4,311. Pada item ketelitian (Y2.2) diketahui bahwa dari 109 responden, 52 orang (47,7%) sangat setuju, 47 orang (43,1%) Setuju, 8 orang (7,4%) netral, dan 2 orang (1,8%) tidak setuju. Berdasarkan rata-rata skor, item ketelitian (Y2.2) memiliki rata rata sebesar 4,367.

Pada item pekerjaan diselesaikan tepat waktu (Y3.1) diketahui dari 109 responden sebanyak 55 orang (50,5%) sangat setuju, 42 orang (35,5%) setuju, dan 12 orang (11%) netral. Berdasarkan rata-rata skor, item tepat waktu (Y3.1) memiliki rata rata sebesar 4,394. Pada item pekerjaan diselesaikan dengan tuntas

(Y3.2) diketahui dari 109 responden sebanyak 58 orang (53,2%), 46 orang (42,2%) setuju, 4 orang (13,7%) netral, dan 1 orang (0,9%) sangat tidak setuju. Berdasarkan rata-rata skor, item pekerjaan diselesaikan dengan tuntas (Y3.2) memiliki rata-rata sebesar 4,467.

Pada item kehadiran karyawan dalam bekerja (Y4.1) diketahui dari 109 responden sebanyak 50 orang (45,9%) sangat setuju, 49 orang (44,9%) setuju, 9 orang (8,2%) netral dan 1 orang (0,9%) tidak setuju. Berdasarkan rata-rata skor, item kehadiran karyawan dalam bekerja (Y4.1) memiliki rata-rata sebesar 4,422. Pada item tidak meninggalkan kantor sebelum jam pulang (Y4.2) diketahui dari 109 responden sebanyak 50 orang (45,9%) sangat setuju, 48 orang (44,1%) setuju, 9 orang (8,2%) netral, 1 orang (0,9%) tidak setuju, dan 1 orang (0,9%) sangat tidak setuju. Berdasarkan rata-rata skor, item tidak meninggalkan kantor sebelum jam pulang (Y4.2) memiliki rata-rata sebesar 4,367.

4.2.1.3 Variabel Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini motivasi dibentuk melalui 5 faktor yaitu *kebutuhan fisiologis (Z1.1)*, *kebutuhan rasa aman (Z1.2)*, *kebutuhan sosial (Z1.3)*, *kebutuhan penghargaan (Z1.4)*, dan *kebutuhan aktualisasi diri (Z1.5)*. Pengukuran indikator dilakukan dengan cara kuantitatif, yaitu dengan memberikan skor terhadap persepsi responden terkait indikator kinerja karyawan tersebut. Secara keseluruhan jawaban responden terkait kinerja karyawan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Item	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1.1	0	0	0	0	9	8,2	54	49,6	46	42,2	4,339
Z1.1.2	0	0	0	0	1	0,9	70	64,2	38	34,9	4,339
Z1.2.1	0	0	0	0	6	5,5	52	47,7	51	46,8	4,412
Z1.3.1	0	0	0	0	7	6,5	55	50,4	47	43,1	4,367
Z1.3.2	0	0	0	0	3	2,8	55	50,4	51	46,8	4,440
Z1.4.1	0	0	1	0,9	7	6,4	58	53,3	43	39,4	4,311
Z1.5.1	0	0	0	0	2	1,8	67	61,5	40	36,7	4,348

Sumber: Data Diolah 2020

Dalam tabel 4.7 tersebut, dapat diketahui pada item kesesuaian gaji yang diterima (Z1.1.1) total dari 109 responden sebanyak 46 orang (42,2%) menjawab sangat setuju, 54 orang (49,6%) setuju, dan 9 orang (8,2%) netral. Berdasarkan rata-rata skor, item kesesuaian gaji yang diterima (Z1.1.1) memiliki rata rata sebesar 4,399. Pada item jaminan kesehatan dalam bekerja (Z1.2.1) diketahui bahwa bahwa dari 109 responden sebanyak 88 orang (34,9) sangat setuju, 70 orang (64,2%) setuju, dan 1 orang (0,9%) memilih netral. Berdasarkan rata-rata skor, item jaminan kesehatan dalam bekerja (Z1.2.1) memiliki rata-rata sebesar 4,399.

Pada item lingkungan kerja yang aman dan nyaman (Z1.2.1) diketahui bahwa dari 109 responden, 51 orang (46,8%) sangat setuju, 52 orang (47,7%) Setuju, dan 6 orang (5,5%) netral. Berdasarkan rata-rata skor, item lingkungan kerja yang aman dan nyaman (Z1.2.1) memiliki rata-rata sebesar 4,412. Pada item hubungan baik sesama karyawan (Z1.3.1) diketahui dari 109 responden sebanyak 47 orang (43,1%) sangat setuju, 55 orang (50,4%) setuju, dan 7 orang (6,5%) netral. Berdasarkan rata-rata skor, item hubungan baik sesama karyawan (Z1.3.1) memiliki rata-rata sebesar 4,367.

Pada item kerjasama yang baik (Z1.3.2) diketahui dari 109 responden sebanyak 51 orang (46,8%) sangat setuju, 55 orang (50,4%) setuju, dan 3 orang (2,8%) netral. Ditinjau dari rata-rata skor, item kerjasama yang baik (Z1.3.2) memiliki rata-rata sebesar 4,440. Pada item penghargaan (Z1.4.1) diketahui dari 109 responden sebanyak 43 orang (39,4%) sangat setuju, 58 orang (53,3%) setuju, 7 orang (6,4%) netral, dan 1 orang (0,9%) tidak setuju. Berdasarkan dari rata-rata skor, item penghargaan (Z1.4.1) memiliki rata-rata sebesar 4,311.

Pada item penggunaan kemampuan dan potensi diri secara maksimal (Z1.5.1) diketahui dari 109 responden sebanyak 40 orang (36,7%) sangat setuju, 67 orang (61,5%) setuju, dan 2 orang (1,8%) netral. Ditinjau dari rata-rata skor, item penggunaan kemampuan dan potensi diri secara maksimal (Z1.5.1) memiliki rata-rata sebesar 4,348.

4.2.1.4 Variabel Pemberdayaan Karyawan

Motivasi dalam penelitian ini dibentuk melalui 4 faktor yaitu wewenang (X2.1), kemandirian (X2.2), otonomi (X2.3), kepercayaan (X2.4), dorongan (X2.5), diseminasi informasi (X2.6), penghargaan (X2.7). Pengukuran indikator dilakukan dengan cara kuantitatif, yaitu dengan memberikan skor terhadap persepsi responden terkait indikator pemberdayaan karyawan tersebut. Secara keseluruhan jawaban responden terkait pemberdayaan karyawan adalah sebagai berikut;

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Pemberdayaan Karyawan

Item	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z2.1.1	0	0	0	0	5	4,6	59	54,2	47	43,2	4,385
Z2.2.1	0	0	0	0	1	0,9	56	51,4	52	47,7	4,422
Z2.3.1	0	0	0	0	4	3,6	55	50,5	50	45,9	4,422
Z2.4.1	0	0	1	0,9	6	5,5	51	46,8	51	46,8	4,394
Z2.5.1	0	0	1	0,9	4	3,6	57	52,3	47	43,2	4,376
Z2.6.1	0	0	0	0	10	9,2	53	48,6	46	42,2	4,256
Z2.5.1	1	0,9	0	0	7	6,4	58	53,1	53	48,6	4,302

Sumber: Data Diolah Peneliti 2020

Dalam tabel 4.8 tersebut, dapat dilihat pada item kewenangan pengambilan keputusan (Z2.1.1) dari 109 responden sebanyak 47 orang (43,2%) menjawab sangat setuju, 59 orang (54,2%) setuju, dan 5 orang (4,6%) netral. Ditinjau dari rata-rata skor, item kewenangan pengambilan keputusan (Z2.1.1) memiliki rata-rata sebesar 4,385.

Pada item mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu (Z2.2.1) diketahui bahwa bahwa dari 109 responden sebanyak 52 orang (47,7%) sangat setuju, 56 orang (51,4%) setuju, dan 1 orang (0,9%) netral. Berdasarkan rata-rata skor, item mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu (Z2.2.1) memiliki rata-rata sebesar 4,422.

Pada item kebebasan dalam menggunakan fasilitas penunjang (Z2.3.1) diketahui bahwa dari 109 responden, 50 orang (45,9%) sangat setuju, 55 orang (50,5%) Setuju, dan 4 orang (3,6%) netral. Berdasrkan rata-rata skor, item kebebasan dalam menggunakan fasilitas penunjang (Z2.3.1) memiliki rata-rata sebesar 4,422.

Pada item kepercayaan terhadap kemampuan karyawan (Z2.4.1) diketahui dari 109 responden sebanyak 51 orang (46,8%) sangat setuju, 51 orang

(46,8%) setuju, 6 orang (5,5%) netral, dan 1 orang (0,9) tidak setuju. Berdasarkan rata-rata skor, item kepercayaan terhadap kemampuan karyawan (Z2.4.1) memiliki rata-rata sebesar 4,394.

Pada item adanya semangat yang diberikan dalam penyelesaian tugas (Z2.5.1) diketahui dari 109 responden sebanyak 51 orang (46,8%) sangat setuju, 55 orang (50,4%) setuju, dan 3 orang (12,8%) netral. Berdasarkan rata-rata skor, item semangat yang diberikan dalam penyelesaian tugas (Z2.5.1) memiliki rata-rata sebesar 4,3376.

Pada item adanya penyebaran informasi sesama karyawan (Z2.6.1) diketahui dari 109 responden sebanyak 46 orang (42,2%) sangat setuju, 53 orang (48,6%) setuju, dan 10 orang (9,2%) netral. Berdasarkan rata-rata skor, item adanya penyebaran informasi sesama karyawan (Z2.6.1) memiliki rata-rata sebesar 4,256.

Pada item penghargaan terhadap pendapat (Z2.7.1) diketahui dari 109 responden sebanyak 53 orang (48,6%) sangat setuju, 58 orang (53,1%) setuju, 7 orang (6,4%) netral, dan 1 orang (0,9%) sangat tidak setuju. Berdasarkan rata-rata skor, item penghargaan terhadap pendapat (Z2.7.1) memiliki rata-rata sebesar 4,302.

4.4 Analisis Data

4.4.1 Outer Model

Model dan konsep penelitian tidak bisa diuji dalam model prediksi hubungan relasional dan kausal ketika tidak dapat melewati tahap purifikasi di model pengukuran. Model ini digunakan dalam menguji validitas konstruk dan

reliabilitas instrumen. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper dalam Abdillah & Jogiyanto 2015:194).

Uji reliabilitas digunakan sebagai alat untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam memberikan jawaban terhadap item pertanyaan. Dalam *outer model* dapat dilakukan dengan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability composite*.

4.4.1.1 Convergent Validity

Validitas konvergen terjadi ketika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama memiliki korelasi tinggi (Hartono dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015:195). Uji validitas konvergen yang ada dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Convergent validity* digunakan untuk menguji antara hubungan item reflektif dengan variabel latanya, indikator akan dikatakan valid jika nilai *loading factornya* lebih besar dari 0,5. Berikut nilai *loading factor* yang ada dalam penelitian ini.

Tabel 4.9
Nilai Convergent Validity

Variabel	Indikator	Loadings factor	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	(X1.1) <i>Idealized Influence</i>	0,738	Valid
	(X.2.1) <i>Inspirational Motivation</i>	0,747	Valid
	(X2.2) <i>Inspirational Motivation</i>	0,768	Valid
	(X3.1) <i>Intellectual simulation</i>	0,756	Valid
	(X4.1) <i>Individualized consideration</i>	0,612	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	(Y1.1) <i>Quantity</i>	0,735	Valid
	(Y2.1) <i>Quality</i>	0,671	Valid
	(Y2.2) <i>Quality</i>	0,698	Valid
	(Y3.1) <i>Timeliness</i>	0,787	Valid
	(Y3.2) <i>Timeliness</i>	0,703	Valid
	(Y4.1) <i>Presence at work</i>	0,696	Valid
	(Y4.2) <i>Presence at work</i>	0,795	Valid
Valid Motivasi Kerja (Z1)	(Z1.1.1) Kebutuhan fisiologis	0,685	Valid
	(Z1.1.2) Kebutuhan fisiologis	0,676	Valid
	(Z1.2.1) Kebutuhan rasa aman	0,790	Valid
	(Z1.3.1) Kebutuhan sosial	0,737	Valid
	(Z1.3.2) Kebutuhan sosial	0,661	Valid
	(Z1.4.1) Kebutuhan penghargaan	0,755	Valid
	(Z1.5.1) Kebutuhan aktualisasi diri	0,686	Valid
Pemberdayaan Karyawan (Z1)	(Z2.1.1) Wewenang	0,705	Valid
	(Z2.2.1) Kemandirian	0,849	Valid
	(Z2.3.1) Otonomi	0,759	Valid
	(Z2.4.1) Kepercayaan	0,784	Valid
	(Z2.5.1) Dorongan	0,721	Valid
	(Z2.6.1) desiminasi Informasi	0,662	Valid
	(Z2.7.1) Penghargaan	0,652	Valid

Sumber: *SmartPLS*

Berdasarkan tabel 4.9 tersebut, diketahui nilai loading factor lebih besar dari 0,5. Sehingga indikator tersebut bisa dikatakan valid sebagai pengukur variabel latennya. Pada variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 indikator dapat diketahui bahwa nilai *outer loading* tertinggi terletak pada indikator *inspirational motivation* sebesar 0,768. Selanjutnya dari variabel kinerja karyawan yang terdiri dari 4 indikator dapat diketahui bahwa nilai *outer loading* tertinggi terletak pada indikator *presence at work* sebesar 0,795. Selanjutnya pada variabel motivasi kerja yang terdiri dari 5 indikator dapat diketahui bahwa nilai *outer loading* tertinggi terletak pada indikator kebutuhan rasa aman sebesar 0,790. Selanjutnya dari variabel pemberdayaan karyawan yang terdiri dari 7 indikator dapat diketahui bahwa nilai *outer loading* tertinggi terletak pada indikator kemandirian yaitu sebesar 0,849.

Pengujian validitas dengan *convergent validity* adalah dengan membandingkan nilai AVE setiap variabel laten dengan korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya dalam model yang digunakan. Nilai akar kuadrat AVE variabel laten yang lebih besar dari korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya menunjukkan bahwa variabel laten tersebut adalah valid dan dapat disertakan dalam model. Selain itu dapat digunakan pula ketentuan bahwa nilai AVE yang lebih besar dari 0.50 telah dianggap valid (Hair *dalam* Sembiring 2019).

Tabel 4.10
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X)	0,528	Valid
2	Kinerja Karyawan (Y)	0,530	Valid
3	Motivasi Kerja (Z1)	0,510	Valid
4	Pemberdayaan Karyawan (Y2)	0,542	Valid

Sumber: *Smart PLS*

Berdasarkan hasil tabel 4.10 tersebut semua indikator memiliki AVE di atas 0.5 hal ini bermakna secara keseluruhan indikator-indikator yang dibangun mampu dengan tepat dan cermat (valid) dalam menjelaskan variabel-variabelnya.

4.4.1.1 *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur yang berbeda tidak berkorelasi dengan tinggi. *Discriminant validity* terjadi apabila dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang tidak berkorelasi. (Hartono dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015:195). Pengujian ini bisa dilakukan dengan memakai nilai *cross loading* untuk memeriksa kevalidan instrumen dalam merefleksikan variabel laten. Hasil uji *discriminant validity* sebagai berikut.

Tabel 4.11
Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

Indikator	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pemberdayaan Karyawan
X1	0.738	0.355	0.288	0.341
X2.1	0.747	0.405	0.331	0.364
X2.2	0.768	0.436	0.296	0.335
X3	0.756	0.461	0.354	0.354
X4	0.612	0.312	0.162	0.169
Y1.1	0.279	0.735	0.569	0.561
Y2.1	0.388	0.671	0.391	0.44
Y2.2	0.416	0.698	0.473	0.435
Y3.1	0.482	0.787	0.552	0.544
Y3.2	0.574	0.703	0.42	0.393
Y4.1	0.285	0.696	0.597	0.642
Y4.2	0.406	0.795	0.793	0.773
Z1.1.1	0.261	0.642	0.685	0.506
Z1.1.2	0.264	0.556	0.676	0.499
Z1.2.1	0.406	0.505	0.79	0.697
Z1.3.1	0.228	0.495	0.737	0.69
Z1.3.2	0.348	0.473	0.661	0.622
Z1.4.1	0.255	0.656	0.755	0.682
Z1.5.1	0.265	0.464	0.686	0.566
Z2.1.1	0.202	0.571	0.539	0.705
Z2.2.1	0.399	0.627	0.736	0.849
Z2.3.1	0.426	0.59	0.757	0.759
Z2.4.1	0.426	0.721	0.712	0.784
Z2.5.1	0.254	0.473	0.507	0.721
Z2.6.1	0.268	0.502	0.548	0.662
Z2.7.1	0.203	0.328	0.497	0.652

Sumber : *Smart PLS*

Berdasarkan tabel 4.11 tersebut, ditunjukkan *cross loading* pada setiap indikator memiliki nilai yang lebih besar dari *cross loading* yang ada pada variabel laten lainnya. Sehingga bisa disimpulkan bahwa hasil instrument penelitian ini secara diskriminan dianggap valid, karena semua nilai indikatot diatas 0,5.

4.4.1.3 Composite Reability

Pengujian reliabilitas dengan *internal consistency reliability* adalah dengan mengukur tingkat reliabilitas pada kelompok indikator terhadap variabel laten yang dibentuk. Pengukuran tersebut bisa dilihat melalui nilai *cronbach's alpha coefficients* dan *composite reliability coefficients*, dimana jika nilai *alpha cronbach* dan *composite reliability*nya bernilai lebih besar dari 0.600 menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas kelompok indikator terhadap variabel laten.

Berdasarkan hasil pengujian *internal consistency reliability* pada variabel laten yang digunakan dalam model, dimana nilai tersebut di atas *alpha cronbach* 0.600. bisa disimpulkan indikator-indikator tersebut secara konsisten dan dapat dipercaya atau reliable menggambarkan model penelitian.

Berdasarkan nilai indikator pada setiap masing-masing variabel laten menunjukkan baik nilai *alpha cronbach* dan nilai *Composite reliability* yang lebih besar dari 0.600, sehingga seluruh variabel telah memenuhi aspek *internal consistency reliability* dan dapat digunakan dalam model atau dengan kata lain bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten dan dapat dipercaya atau reliabel merepresentasikan variabel laten. Hasil pengujian dijelaskan dalam tabel 4.12.

Tabel 4.12
Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

No		<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
1	Kepemimpinan Transformasional	0.777	0.791	0.847	0.528
2	Kinerja Karyawan	0.852	0.866	0.887	0.53
3	Motivasi Kerja	0.839	0.842	0.879	0.51
4	Pemberdayaan Karyawan	0.859	0.877	0.891	0.542

Sumber: *Smart PLS*

4.4.2 Hasil Inner Model atau Measure of Fit Structural Model

Pengujian kelayakan model secara struktural diukur dengan menggunakan *R-squared* dan *Goodness of Fit* (GoF) yang setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur atau pada PLS. Nilai *R squared* menunjukkan total keragaman dari semua variabel yang dapat dijelaskan oleh model struktural. Nilai *Q-squared* berkisar dari -1 sampai 1, di mana semakin besar nilai *Q-squared* (mendekati satu), maka semakin besar keragaman total yang dapat dijelaskan oleh model. Nilai *R-squared* merupakan koefisien determinasi yang menunjukkan seberapa besar prosentase variansi konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk yang dihipotesiskan mempengaruhinya (eksogen).

Semakin tinggi *R-squared* menunjukkan model penelitian semakin bagus. Nilai *R-squared* hanya ada untuk variable atau konstruk endogen. Berdasarkan pengujian kelayakan model diperoleh nilai *r-squared* untuk kinerja karyawan (Y) sebesar 0,681, motivasi kerja (Z1) sebesar 0.165, dan pemberdayaan karyawan (Z2) sebesar 0,196. Dengan demikian dapat dimaknai sebagai berikut:

1. R-squared untuk kinerja karyawan (Y) sebesar 0.684 berarti bahwa variansi kinerja karyawan dapat dijelaskan sebesar 68.4% oleh variansi kepemimpinan transformasional.
2. r-squared untuk motivasi kerja (Z1) sebesar 0.165 berarti bahwa variansi motivasi kerja dapat dijelaskan sebesar 16.5% oleh variansi kepemimpinan transformasional.
3. R-squared pemberdayaan karyawan (Z2) sebesar 0.196 dapat diartikan bahwa untuk pemberdayaan karyawan sebesar 19.6% dapat dijelaskan oleh variansi kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.13
Nilai R-square, Adj-squared dan AVE

No	Indikator	R Square	R Square Adjusted	AVE
1	Kepemimpinan Transformasional	-	-	-
2	Kinerja Karyawan	0.684	0.674	0.530
3	Motivasi Kerja	0.165	0.157	0.510
4	Pemberdayaan karyawan	0.196	0.188	0.542

Sumber: Smart PLS

Berdasarkan tabel tersebut, R-square variabel kinerja karyawan sebesar 0,684 (68,4%). Artinya kinerja karyawan dapat dijelaskan kepemimpinan transformasional sebanyak 68,4% dan sisanya sebanyak 31,6% dipengaruhi oleh variabel lain.

Nilai r-square motivasi kerja sebesar 0,165 (16,5%). Artinya motivasi kerja dapat dijelaskan kepemimpinan transformasional sebanyak 16,5% dan sisanya sebanyak 83,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

Nilai r-square pemberdayaan karyawan sebesar 0,196 atau 19,6%. Artinya pemberdayaan karyawan dapat kepemimpinan transformasional sebanyak 19,6% dan sisanya sebanyak 80,4% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya adalah pengujian nilai *Goodness of Fit model* struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive-relevance* (Q^2) (Supriyanto & Maharani, 2013:373). Sebagaimana perhitungan dibawah ini:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) \quad (1 - R2^2) \quad (1 - R3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.684^2) \quad (1 - 0.165^2) \quad (1 - 0.196^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,46376) \quad (1 - 0,027225) \quad (1 - 0,038416)$$

$$Q^2 = 1 - (0,53624) \quad (0,972775) \quad (0,961584)$$

$$Q^2 = 1 - (0.502)$$

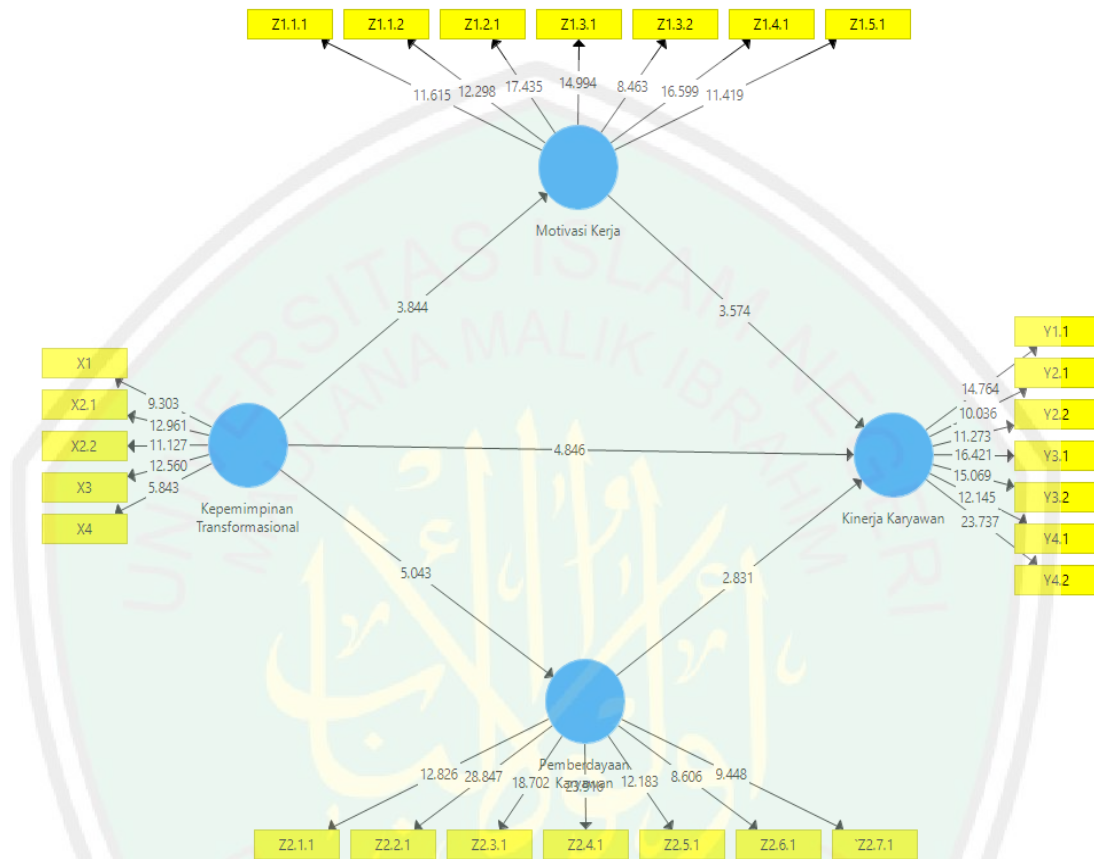
$$Q^2 = 0.498$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka model tersebut diketahui bahwa nilai Q^2 adalah sebesar 0,498.

4.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis berupa gambar maupun nilai yang terdapat dalam *output path coefficient* dan *indirect effect* sebagai berikut.

Gambar 4.1
Gambar Pengujian Hipotesis



Sumber: *SmartPLS*

Berdasarkan pada pengujian gambar hipotesis pada gambar 4.1 tersebut, maka dapat diketahui bahwa :

1. Variabel kepemimpinan transformasional (X) memiliki pengaruh t statistics terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 4,846.
2. Variabel kepemimpinan transformasional(X) memiliki pengaruh t statistics terhadap motivasi kerja (Z1) sebesar 3,844.
3. Variabel kepemimpinan transformasional(X) memiliki pengaruh t statistics terhadap pemberdayaan karyawan (Z2) sebesar 5,043.

4. Variabel motivasi kerja (Z1) memiliki pengaruh t statistics terhadap kinerja karyawan (X) sebesar 3,574
5. Variabel pemberdayaan karyawan (Z2) memiliki pengaruh t statistics terhadap kinerja karyawan (X) sebesar 2,831.

Tabel 4.13
Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.247	0.249	0.051	4.846	0.00
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0.406	0.433	0.106	3.844	0.00
Kepemimpinan Transformasional -> Pemberdayaan Karyawan	0.443	0.467	0.088	5.043	0.00
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.397	0.387	0.111	3.574	0.00
Pemberdayaan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.318	0.325	0.112	2.831	0.005
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.161	0.166	0.061	2.665	0.008
Kepemimpinan Transformasional -> Pemberdayaan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.141	0.151	0.059	2.384	0.018

Sumber: *Smart PLS*

Penelitian ini memiliki 3 hipotesis, dimana 3 hipotesis memiliki hasil yang signifikan karena nilai p-value dibawah pada level 0.050 atau (5%). Selanjutnya akan dibahas hasil pengujian inner-model antara variabel laten dengan indikator reflektifnya. Variabel laten ini memiliki sifat indikator reflektif, pada model

indikator reflektif merupakan kondisi dimana indikator dapat mencerminkan variabel laten. Pada hasil pengujian *inner model* diperoleh bahwa semua indikator reflektif bernilai signifikan karena nilai p-value dibawah level 0.050 atau (5%). Dengan demikian indikator pada setiap variabel laten benar-benar mencerminkan (merefleksikan) nilai variabel latennya.

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Inner-Model Indikator Reflektif

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Keterangan
X → X1.1	0.738	0.727	0.079	9.303	0.00	Signifikan
X → X2.1	0.747	0.745	0.058	12.961	0.00	Signifikan
X → X2.2	0.768	0.761	0.069	11.127	0.00	Signifikan
X → X3.1	0.756	0.755	0.06	12.56	0.00	Signifikan
X → X4.1	0.612	0.601	0.105	5.843	0.00	Signifikan
Y → Y1.1	0.735	0.734	0.05	14.764	0.00	Signifikan
Y → Y2.1	0.671	0.671	0.067	10.036	0.00	Signifikan
Y → Y2.2	0.698	0.704	0.062	11.273	0.00	Signifikan
Y → Y3.1	0.787	0.787	0.048	16.421	0.00	Signifikan
Y → Y3.2	0.703	0.708	0.047	15.069	0.00	Signifikan
Y → Y4.1	0.696	0.692	0.057	12.145	0.00	Signifikan
Y → Y4.2	0.795	0.797	0.034	23.737	0.00	Signifikan
Z1 → Z1.1.1	0.685	0.687	0.059	11.615	0.00	Signifikan
Z1 → Z1.1.2	0.676	0.673	0.055	12.298	0.00	Signifikan
Z1 → Z1.2.1	0.79	0.789	0.045	17.435	0.00	Signifikan
Z1 → Z1.3.1	0.737	0.737	0.049	14.994	0.00	Signifikan
Z1 → Z1.3.2	0.661	0.659	0.078	8.463	0.00	Signifikan
Z1 → Z1.4.1	0.755	0.754	0.046	16.599	0.00	Signifikan
Z1 → Z1.5.1	0.686	0.686	0.06	11.419	0.00	Signifikan
Z2 → Z2.1.1	0.705	0.704	0.055	12.826	0.00	Signifikan
Z2 → Z2.2.1	0.849	0.848	0.029	28.847	0.00	Signifikan
Z2 → Z2.3.1	0.759	0.762	0.041	18.702	0.00	Signifikan
Z2 → Z2.4.1	0.784	0.786	0.033	23.916	0.00	Signifikan
Z2 → Z2.5.1	0.721	0.715	0.059	12.183	0.00	Signifikan
Z2 → Z2.6.1	0.662	0.66	0.077	8.606	0.00	Signifikan
Z2 → Z2.7.1	0.652	0.647	0.069	9.448	0.00	Signifikan

Sumber: *SmartPls*

Pada hasil pengujian *inner model* diperoleh bahwa semua indikator reflektif bernilai signifikan karena nilai *p-value* dibawah level 5% (0.050). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pada setiap variabel laten benar-benar mencerminkan (merefleksikan) nilai variabel latennya.

4.5.1 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis, diketahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisiennya sebesar 0,247, nilai *p-value* sebesar 0,000 dan t-statistik 4.846. Besaran nilai *p-value* masih dibawah 0,5 sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ini diterima.

4.5.2 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan uji hipotesis, diketahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja ditunjukkan dengan nilai koefisienya sebesar 0,161, nilai *p-value* sebesar 0,008 dan t-statistik 2.665. Besaran nilai *p-value* masih dibawah 0,5 sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sehingga hipotesis ini diterima.

4.5.3 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemberdayaan Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui pemberdayaan karyawan ditunjukkan dengan nilai koefesienya sebesar 0,141, nilai *p-value* sebesar 0,018 dan *t*-statistik 2.384. Besaran nilai *p-value* masih dibawah 0,5 sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pemberdayaan karyawan. Sehingga hipotesis ini diterima.

4.6 Uji Mediasi

Uji Mediasi dilakukan untuk mendeteksi kedudukan variabel yang ada dalam model. Uji ini dilakukan melalui *software free statistic calculation for sobel test*. Uji ini dilakukan dengan cara menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi kerja, dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui pemberdayaan karyawan.

Tabel 4.15
Hasil Uji Mediasi

No	Variabel	Variabel	
		Melalui Motivasi	Melalui Pemberdayaan
1	A	0.406	0.443
2	B	0.397	0.318
3	SE _A	0.106	0.088
4	SE _B	0.111	0.112
5	<i>Sobel test statistic</i>	2.61408482	2.47305297
6	<i>One-tailed probability</i>	0.00447334	0.00669821
7	<i>Two-tailed probability</i>	0.00894668	0.01339643

Sumber: Data diolah *software free statistic calculation for sobe test*

Dalam tabel 4.15 telah diketahui, hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja ditunjukkan angka *sobel test statistic* sebesar sebesar 2.61408482, dan hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui pemberdayaan karyawan ditunjukkan angka *sobel test statistic* sebesar sebesar 2.47305297. kedua hasil uji mediasi tersebut lebih besar dari t-tabel dan *One-tailed probability*. Sehingga motivasi kerja dan pemberdayaan karyawan mampu menjadi variabel mediasi.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari *inner model*, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). hal ini bisa dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,247, T statistics 4,846 dengan *p-value* 0,000 masih dibawah 0,5 sehingga dikatakan berpengaruh positif signifikan. Oleh karena itu semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawannya. Begitupun sebaliknya jika kepemimpinan transformasional rendah maka akan semakin rendah pula kinerja karyawannya.

Untuk menciptakan kinerja yang baik dibutuhkan sebuah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara dan perilaku yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya (Ardana dkk, 2012:181). Nawawi (2006:168) mengemukakan bahwa kepemimpinan

transformatif merupakan sebuah kepemimpinan dengan suatu pendekatan yang berusaha untuk mengubah kesadarannya, memberikan semangat, mengilhami bawahan agar mampu mengeluarkan kemampuannya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi tanpa ada suatu paksaan dan tekanan. Kepemimpinan transformatif memiliki peran penting dalam perusahaan, terlebih dalam meningkatkan para kinerjanya. Salah satu faktor yang berpengaruh dalam pembentukan kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformatif (Cahyono dkk, 2014).

Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan transformatif terdiri dari 4 indikator antara lain *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Berdasarkan nilai pada *loadings factor* indikator *inspirational motivation* adalah tertinggi dengan nilai item sebesar 0,768. Sehingga indikator *inspirational motivation* ini adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel kepemimpinan transformatif.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini terdiri dari 4 indikator antara lain *quantity*, *quality*, *timeliness*, dan *presence at work*. Berdasarkan pada nilai *loadings factor* indikator *timeliness* adalah tertinggi dengan nilai 0,782. Sehingga indikator *timeliness* adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian di atas mendukung penelitian yang dilakukan oleh Faturahman (2019), Ilyas & Novianti (2019), Rifa'i, Arifin, & Jamaludin (2019) bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian terdahulu ini mendukung terhadap pentingnya kepemimpinan

transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan PDAM Lawu Tirta Magetan. Ruang lingkup kinerja ini terdiri dari *quality*, *quantitas*, *timeliness* dan *presence at work* dalam menjalankan pekerjaan sehari harinya. Mangkunegara (2017:67) mengatakan bahwa kinerja adalah sebuah hasil dari kerja yang bisa diukur melalui kualitas dan kuantitas yang dihasilkannya dari tugas dan tanggungjawab dari pekerjaanya.

Dalam Islam sejatinya seluruh manusia yang hidup adalah seorang pemimpin, baik memimpin dirinya, lingkungan ataupun kelompok setempat, kepemimpinan ini adalah sebuah nikmat dan karunia dari Allah SWT yang telah diberikan kepada semua manusia. Allah SWT berfirman (QS An-Nisa:59).

أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَاخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: *Hai orang yang beriman, ta'atilah Allah SWT. Dan Rasul (Nya), dan ulul amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT, Al Quran dan Rasul. Jika kamu benar benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Ayat tersebut membahas tentang seorang pemimpin dan ditujukan kepada rakyat supaya taat kepada Allah SWT dengan menjalankan segala perintah dan menjauhi segala larangannya, lalu taat kepada Rasul-Nya atas apa yang telah diperintahkan dan yang dilarangnya, dan yang terakhir adalah taat kepada ulil amri. Telah dijelaskan bahwa taat kepada ulul amri atau pemimpin harus semata mata karena taat kepada Allah SWT, dan Rasul-Nya. Kata “al-amr” yang ada dalam ayat tersebut adalah masalah dan perintah. Sehingga bisa ditarik

kesimpulan bahwa tugas seseorang pemimpin adalah menyelesaikan adanya permasalahan rakyatnya dan adanya wewenang terhadap rakyatnya (Hidayat dan Wijaya, 2017:274).

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ini memiliki pengaruh yang besar dari pada melalui variabel motivasi kerja dan pemberdayaan karyawan. Artinya pemimpin perusahaan lebih efektif dan lebih baik memberikan pengaruh langsung terhadap karyawannya dengan cara memberikan perintah dengan pengarahannya, memberikan perhatian kepada karyawan, mengurus dan menyelesaikan permasalahan yang ada pada perusahaan dengan intellectual simulationnya hingga kharisma yang dimiliki pemimpin tersebut akan lebih bisa meningkatkan kinerja karyawan, dari pada seorang pemimpin melakukan motivasi kerja dan memberdayakan karyawannya dahulu. Maka kepemimpinan transformasional yang diterapkan langsung oleh pemimpin perusahaan tersebut akan lebih mampu meningkatkan kinerja karyawannya pada PDAM Lawu Tirta Magetan.

4.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini bisa dibuktikan dengan koefisien pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0,161, t-statistik sebesar 2.665 dan nilai *p-value* sebesar 0,008. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Meskipun memiliki pengaruh positif dan signifikan namun pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja ini tidak sebesar pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 indikator antara lain *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual simulation*, dan *individualized consideration*. Berdasarkan nilai pada *loadings factor* indikator *inspirational motivation* adalah tertinggi dengan nilai item sebesar 0,768. Sehingga indikator *inspirational motivation* ini adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel kepemimpinan transformasional.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini terdiri dari 4 indikator antara lain *quantity*, *quality*, *timeliness*, dan *presence at work*. Berdasarkan pada nilai *loadings factor* indikator *presence at work* adalah tertinggi dengan nilai 0,795. Sehingga indikator *timeliness* adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel kinerja karyawan.

Motivasi kerja dalam penelitian ini terdiri dari 5 indikator yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Berdasarkan nilai pada *loading factor* indikator kebutuhan rasa aman adalah tertinggi dengan nilai sebesar 0,790. Sehingga indikator kebutuhan rasa aman adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel motivasi kerja.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang di dalamnya mampu menjadikan seorang sebagai panutan, suri tauladan bagi pengikutnya Sanjaya & Baharuddin (2014). Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa salah

satu faktor yang mampu mempengaruhi pencapaian kinerja yang maksimal adalah motivasi. Bisa disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan motivasi kerja yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sesuai dengan fenomena pada PDAM Lawu Tirta dimana pemimpin dan perusahaan memberikan lingkungan kerja yang nyaman, adanya hubungan karyawan yang terjalin dengan baik, pemberian reward dan jenjang karir kepada karyawan hingga kesesuaian gaji yang diterima mampu meningkatkan kinerja karyawan PDAM Lawu Tirta Magetan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Bana (2016), Rinando & Rahardjo (2019) dan Lutfi (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Dengan adanya motivasi segala aktivitas akan berjalan dengan baik. Motivasi merupakan sebuah dasar untuk melakukan sesuatu hal, dengan motivasi akan memiliki sebuah dorongan untuk berbuat sesuatu hal dengan maksimal tanpa ada rasa lelah dan putus asa, motivasi mampu memberikan energi pada amal yang kita perbuat. Allah SWT berfirman (QS Al 'Imron : 139).

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya: "Janganlah kamu bersifat lemah, dan janganlah pula kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi derajatnya, jika kamu orang-orang yang beriman."

Motivasi kerja seorang muslim haruslah tinggi sebab semata mata bukan karena harta jabatan, melainkan pahala Allah SWT. Seorang muslim tidak sepatutnya memiliki etos yang lemah. Dalam Islam motivasi bukan semata

mencari uang, tetapi serupa dengan mujahid, yang diampuni dosanya oleh Allah SWT (Hidayat & Wijaya, 2017:172). Maka Islam memandang bahwa motivasi adalah sebuah ibadah, memang berbeda dengan ibadah ritual pada umumnya, sebab motivasi ini tergolong kedalam ibadah ghair mahdhah, yang artinya kita memiliki kebebasan yang luas dalam bekerja selama tidak bertentangan (Hidayat & Wijaya, 2017:168).

Selain itu dalam kehidupannya manusia memiliki kebutuhan spiritual yang tidak bisa ditinggalkan, kebutuhan itu adalah kebutuhan untuk beribadah, baik beribadah secara spiritual maupun beribadah secara sosial. seseorang bekerja keras tanpa lelah karena termotivasi ingin melakukan dan menyempurnakan ibadah spiritualnya, seperti halnya ibadah haji, selain spiritual seseorang juga termotivasi untuk melakukan ibadah sosial seperti halnya melakukan ibadah zakat, infaq, dan sedekah (Diana, 2008:200).

4.7.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemberdayaan Karyawan

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Pemberdayaan Karyawan. Hal ini bisa dibuktikan dengan koefisien pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui pemberdayaan karyawan sebesar 0,141, t-statistik sebesar 2,384 dan nilai *p-value* sebesar 0,018. Sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pemberdayaan karyawan. Meskipun memiliki pengaruh positif dan signifikan namun pengaruh tidak langsung melalui

pemberdayaan karyawan ini tidak sebesar pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 indikator antara lain *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual simulation*, dan *individualized consideration*. Berdasarkan nilai pada *loadings factor* indikator *inspirational motivation* adalah tertinggi dengan nilai item sebesar 0,768. Sehingga indikator *inspirational motivation* ini adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel kepemimpinan transformasional.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini terdiri dari 4 indikator antara lain *quantity*, *quality*, *timeliness*, dan *presence at work*. Berdasarkan pada nilai *loadings factor* indikator *presence at work* adalah tertinggi dengan nilai sebesar 0,795. Sehingga indikator *timeliness* adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel kinerja karyawan.

Pemberdayaan karyawan dalam penelitian ini terdiri dari 7 indikator antara lain wewenang, kemandirian, otonomi, kepercayaan, dorongan, desiminasi informasi, dan penghargaan. Berdasarkan pada nilai *loading factor* indikator kemandirian adalah tertinggi dengan nilai sebesar 0,845. Sehingga indikator kemandirian adalah indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel pemberdayaan karyawan.

Nawawi (2006:169) mengemukakan bahwa Kepemimpinan transformasional ini adalah gaya kepemimpinan dengan menekankan pada sebuah pemberdayaan melalui konsep diri bawahannya, sehingga hasil atas adanya pemberdayaan yang dilakukan tersebut akan berpengaruh terhadap pencapaian

kinerjanya. Selain itu melalui Pemberdayaan mampu memberikan kontrol dalam kinerja karyawan (Suryadewi, Dunia, & Suharsono, 2014). Fadzilah (2006) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti halnya dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab, adanya kepercayaan yang terjalin antar pemimpin dan karyawan, hingga adanya pelibatan karyawan maka hal seperti ini bisa mengakibatkan kinerja karyawan meningkat.

Sesuai dengan fenomena yang terjadi di PDAM Lawu Tirta Magetan, dalam proses kepemimpinannya pemimpin memberikan wewenang terkait penyelesaian tugas, kebebasan dalam berpendapat, penyebaran informasi dengan baik, semangat dan dorongan hingga kepercayaan yang diberikan terhadap karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan pemberdayaan karyawan yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PDAM Lawu Tirta Magetan.

Casimir dan Bartram (2007) menyatakan bahwa variabel pemberdayaan mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Stewart (1998:22) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah sebuah usaha yang sifatnya praktis dan produktif untuk diri kita dan karyawan supaya mampu memberikan sesuatu hal yang terbaik. Dalam pengertian ini bisa disimpulkan bahwa proses pemberdayaan adalah sebuah usaha untuk memberikan sesuatu hal yang terbaik. Allah SWT berfirman. (QS Ar ra,ad 11).

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah SWT tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

Dengan adanya pemberdayaan akan mendorong karyawan untuk usaha melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Pemberdayaan karyawan adalah proses dimana manajemen organisasi menggunakan manfaat dari adanya ide ide, energi dan pengetahuan yang ada pada karyawannya. Pemberdayaan karyawan juga melatih, memotivasi dan memberikan dorongan pada karyawannya untuk berkeaktifitas dalam berkepentingan pada pekerjaannya. Sudah menjadi kewajiban diri sendiri dan seorang pemimpin untuk melakukan proses pemberdayaan pada organisasinya untuk menciptakan sebuah perubahan kearah yang lebih baik. Karena Allah SWT tidak merubah suatu kaum hingga mereka sendiri yang merubah keadaannya. Perubahan tersebut bisa dilakukan dengan melalui pemberdayaan karyawan.

BAB V

PENUTUP

Dalam bab ini akan dijelaskan kesimpulan dan saran atas hasil pengujian berdasarkan pada rumusan masalah dan hipotesis.

5.1 Kesimpulan

1. Kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dimana seorang pemimpin memberikan perintah dengan pengarahannya, mengurus persoalan yang ada pada perusahaannya, memberikan perhatian kepada karyawan, menyelesaikan problematika permasalahan dengan *intellectual simulation*nya hingga kharisma yang dimiliki pemimpin tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan PDAM Lawu Tirta Magetan. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam PDAM Lawu Tirta Magetan akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z1). Dengan pemimpin dan perusahaan memberikan lingkungan kerja yang nyaman, terjalinnya hubungan karyawan dengan baik, pemberian reward dan jenjang karir kepada karyawan, hingga kesesuaian gaji yang diterima mampu meningkatkan kinerja karyawan PDAM Lawu Tirta Magetan. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan motivasi kerja yang baik dalam PDAM Lawu Tirta Magetan akan meningkatkan kinerja karyawan.

3. Kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan (Y) melalui pemberdayaan karyawan (Z2). Dengan pemimpin memberikan wewenang terkait penyelesaian tugas, kebebasan dalam berpendapat, penyebaran informasi dengan baik, semangat dan dorongan hingga kepercayaan yang diberikan terhadap karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan karyawan yang diterapkan dalam PDAM Lawu Tirta Magetan akan meningkatkan kinerja karyawan.
4. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui variabel motivasi kerja (Z1) dan pemberdayaan karyawan (Z2). Sehingga lebih baik pemimpin perusahaan memberikan pengaruh langsung terhadap karyawannya dengan cara memberikan perintah dengan pengarahannya, memberikan perhatian kepada karyawan, mengurus dan menyelesaikan permasalahan yang ada pada perusahaan dengan intellectual simulationnya hingga kharisma yang dimiliki pemimpin tersebut akan lebih bisa meningkatkan kinerja karyawan, daripada memotivasi kerja dan memberdayakan karyawannya dahulu.

5.2 Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan tersebut terdapat beberapa saran, antara lain adalah:

1. Sebagai pemimpin perusahaan haruslah berupaya untuk tetap menerapkan gaya kepemimpinan transformasional serta mengembangkan motivasi kerja

dan pemberdayaan kepada karyawan, karena hal tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja yang akan dicapai oleh karyawan perusahaan.

2. Untuk pihak lain diharapkan mampu menambah referensi yang banyak terkait indikator dan menambahkan variabel baru, sehingga mampu memperluas pembahasan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. (2015). *Paartial Least Square (PLS), Alternatif Structural Equation Modeling(SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Adiwantari, S. A., Bagia, I. wayan, & Suci, N. M. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. 4(1), 101–111.
- Ahmad, L. (2016). Pengaruh Pemberdayaan dan Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Camat di Kota Banda Aceh Akademi Manajemen Informatika dan Komputer (AMIK) Indonesia Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Sekretari*, 1, 42–54.
- Al-Asoufi, B. B., & Akhorshaideh, A. O. (2017). The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(1), 87–101. <https://doi.org/10.5296/jpag.v7i1.10849>
- AL Qur'an dan Hadist
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. yogyakarta: Graha ilmu.
- Arifin, A., Hamid, D., & Hakam, M. S. (2014). *Pengaruh Pemberdayaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 8(2), 1–8.
- Bana, A. (2016). 9.Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam), Kota Kendari)..pdf. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen, Volume 3*, 1–16.
- Barbuto Jr, J., & Gifford, G. (2012). Motivation and leader-member exchange: Evidence counter to similarity attraction theory. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 18–28.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in□ role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/01437730710718218>
- Baskoro, Y. K., Yudi, & Irwansyah. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal*

Bisnis Dan Pembangunan, Vol 3, No., 19–28.

Cahyono, U. T., Maarif, M. S., & Suharjono. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Perkebunan Jember. 11(2), 68–76.*

Dharma, Y. (2018). *The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. 1, 7–12.* <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>

Diana, I. N. (2008). *Hadist-hadist Ekonomi.* Malang: UIN Press.

Fadzilah, A. (2006). *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Self of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus Pada Pt. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang). 3(1), 12–27.* <https://doi.org/10.14710/jsmo.v3i1.4179>

Faturahman, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi, 2(1), 54.* <https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i1.64>

Handoko, H., & Tjiptono, F. (1993). Kepemimpinan Transformational Dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia Vol 12 No . 3 Tahun 1997, 8(1), 18.*

Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hidayat, R., & Wijaya, C. (2017). *Ayat-Ayat Al Quran Tentang Manajemen Pendidika Islam.* Medan: LPPPI.

Idris, A. (2016). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia.* Jakarta: CV Budi Utama.

Ilyas, Y., & Novianti, N. (2019). *Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Indomarco. 10(2).*

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi, Edisi Ketujuh, Jilid 2.* Erlangga.

Kumar, P. J., & Kumar, P. A. A. (2017). *Employee Empowerment – An Empirical Study. 17(4).*

Lensufiie, T. (2010). *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa.* Erlangga.

Lutfi, M (2018). Skripsi. *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening pada pt sung hyung indones*

- Ma'rufah, J. (2019). Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pemberdayaan Karyawan (Studi Pada PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(3), 571–578.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, H. H. (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Partiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586–608. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0050>
- Pragiwani, M., Alexandri, B. M., & P, R. C. (2018). Analysis Of Employee Empowerment and Knowledge Management On Employee Performance In Improving Employee Performance In Tourism Sector. *Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(1), 73–79.
- Priyadi, sarsito. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan Terhadap Motivasi Guru SD Negeri Di Kecamatan Duren Sawit*. 3(April), 207–215.
- Priyanto, W. B. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. 07(02), 105–114.
- Rao, A. S., & Kareem Abdul, W. (2015). Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*, 19(4), 30–56. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2014-0022>
- Ravazadeh, N., & Ravazadeh, A. (2013). The effect of transformational leadership on staff empowerment. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 165–169.
- Riduan dan Kuncoro. (2007). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (path Analysis)*. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Rifa'i, A., Arifin, J., & Jamaludin. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong Provinsi Kalimantan Selatan. *JAPB*, 2(2), 403–420.

- Rinando, R., & Rahardjo, M. (2019). *Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. *I(2)*, 317–324.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, *60(4)*, 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. p, & Coulter, M. (1999). *Manajemen Edisi Ke-enam*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sembiring, N. (2019). Disertasi. *ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA , IKLIM (Studi pada Aparat Reserse Kriminal Umum jajaran Polda Metro Jaya) PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI*.
- Sanjaya, A., & Baharuddin, A. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ad'ministrare*, *1(1)*, 72–83.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work – Center for Positive Organizations. *Handbook of Organizational Behavior*, (pp. 54-73).
- Stewart, A. M. (1998). *Empowering People*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sударusman, E. (2014). Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan. *Fokus Ekonomi*, *3(2)*.
- Supriyanto, A. S., & Machfudz, M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori, Kuseioner, dan analisis data. Cetakan II*. Malang: Uin Maliki Press.
- Suryadewi, P. C., Dunia, I. K., & Suharsono, N. (2014). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bali Segara Nusantara. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi*, *4(1)*, 1–11. Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/view/4021>

Susanto, A., & Anisah, H. U. (2019). Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Kantor Wilayah XII Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Banjarmasin. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 1(2), 233–258. <https://doi.org/10.20527/JWM.V1I2.48>

Susanto, E. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Pemberdayaan Karyawan Dari Beberapa Fakultas Di Universitas Trisakti Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 95. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v8i1.1403>

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Tan, B., Chang, H. C., & Lee, C. K. (2008). Relationships Among Industry Environment, Diversification Motivations and Corporate Performance: An Empirical Study Of The Automobile Industry In Taiwan. *International Journal of Commerce and Management*, 17(4), 326–346. <https://doi.org/10.1108/105692107110844390>

Tatilu, J., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. M. (2014). *Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Manado*. 2(1), 295–304.

Tucunaan, R. J. A., Supartha, wayan G., & Riana, I. gede. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3618. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p12>

Wulandari, A. T. J., & Widiartanto. (2019). *pengaruh pemberdayaan karyawan, self efficacy dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan produkksi CV Jordan Semarang)*. 1–12.

Yukl, G. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.

<http://sim.ciptakarya.pu.go.id>

Lampiran 1 Output PLS

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	(AVE)	
Kepemimpinan Transformasional	0.777	0.791	0.847	0.528	
Kinerja Karyawan	0.852	0.866	0.887	0.530	
Motivasi Kerja	0.839	0.842	0.879	0.510	
Pemberdayaan Karyawan	0.859	0.877	0.891	0.542	

Discriminant Validity

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pemberdayaan Karyawan
Kepemimpinan Transformasional	0.726			
Kinerja Karyawan	0.549	0.728		
Motivasi Kerja	0.406	0.768	0.714	
Pemberdayaan Karyawan	0.443	0.765	0.852	0.736
Cross Loadings				
	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pemberdayaan Karyawan
X1.1	0.738	0.355	0.288	0.341
X2.1	0.747	0.405	0.331	0.364
X2.2	0.768	0.436	0.296	0.335
X3.1	0.756	0.461	0.354	0.354
X4.1	0.612	0.312	0.162	0.169
Y1.1	0.279	0.735	0.569	0.561
Y2.1	0.388	0.671	0.391	0.440
Y2.2	0.416	0.698	0.473	0.435
Y3.1	0.482	0.787	0.552	0.544
Y3.2	0.574	0.703	0.420	0.393
Y4.1	0.285	0.696	0.597	0.642
Y4.2	0.406	0.795	0.793	0.773
Z1.1.1	0.261	0.642	0.685	0.506
Z1.1.2	0.264	0.556	0.676	0.499
Z1.2.1	0.406	0.505	0.790	0.697

Z1.3.1	0.228	0.495	0.737	0.690
Z1.3.2	0.348	0.473	0.661	0.622
Z1.4.1	0.255	0.656	0.755	0.682
Z1.5.1	0.265	0.464	0.686	0.566
Z2.1.1	0.202	0.571	0.539	0.705
Z2.2.1	0.399	0.627	0.736	0.849
Z2.3.1	0.426	0.590	0.757	0.759
Z2.4.1	0.426	0.721	0.712	0.784
Z2.5.1	0.254	0.473	0.507	0.721
Z2.6.1	0.268	0.502	0.548	0.662
Z2.7.1	0.203	0.328	0.497	0.652

Outer VIF Values

	VIF
X1	1.533
X2.1	1.473
X2.2	1.598
X3	1.448
X4	1.329
Y1.1	1.907
Y2.1	1.732
Y2.2	1.741
Y3.1	2.221
Y3.2	1.898
Y4.1	1.567
Y4.2	1.910
Z1.1.1	1.434
Z1.1.2	1.525
Z1.2.1	2.021
Z1.3.1	1.912
Z1.3.2	1.624
Z1.4.1	1.751
Z1.5.1	1.560
Z2.1.1	1.589
Z2.2.1	2.890
Z2.3.1	1.782
Z2.4.1	1.826
Z2.5.1	2.143
Z2.6.1	1.466
Z2.7.1	1.535

Outer Loadings

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pemberdayaan Karyawan
X1	0.738			
X2.1	0.747			
X2.2	0.768			
X3	0.756			
X4	0.612			
Y1.1		0.735		
Y2.1		0.671		
Y2.2		0.698		
Y3.1		0.787		
Y3.2		0.703		
Y4.1		0.696		
Y4.2		0.795		
Z1.1.1			0.685	
Z1.1.2			0.676	
Z1.2.1			0.790	
Z1.3.1			0.737	
Z1.3.2			0.661	
Z1.4.1			0.755	
Z1.5.1			0.686	
Z2.1.1				0.705
Z2.2.1				0.849
Z2.3.1				0.759
Z2.4.1				0.784
Z2.5.1				0.721
Z2.6.1				0.662
Z2.7.1				0.652

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.684	0.674
Motivasi Kerja	0.165	0.157
Pemberdayaan Karyawan	0.196	0.188

f Square

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pemberdayaan Karyawan
Kepemimpinan Transformasional		0.154	0.198	0.244
Kinerja Karyawan				
Motivasi Kerja		0.136		
Pemberdayaan Karyawan		0.084		

Outer Loadings

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 <- Kepemimpinan Transformasional	0.738	0.727	0.079	9.303	0.000
X2.1 <- Kepemimpinan Transformasional	0.747	0.745	0.058	12.961	0.000
X2.2 <- Kepemimpinan Transformasional	0.768	0.761	0.069	11.127	0.000
X3 <- Kepemimpinan Transformasional	0.756	0.755	0.060	12.560	0.000
X4 <- Kepemimpinan Transformasional	0.612	0.601	0.105	5.843	0.000
Y1.1 <- Kinerja Karyawan	0.735	0.734	0.050	14.764	0.000
Y2.1 <- Kinerja Karyawan	0.671	0.671	0.067	10.036	0.000
Y2.2 <- Kinerja Karyawan	0.698	0.704	0.062	11.273	0.000

Y3.1 <- Kinerja Karyawan	0.787	0.787	0.048	16.421	0.000
Y3.2 <- Kinerja Karyawan	0.703	0.708	0.047	15.069	0.000
Y4.1 <- Kinerja Karyawan	0.696	0.692	0.057	12.145	0.000
Y4.2 <- Kinerja Karyawan	0.795	0.797	0.034	23.737	0.000
Z1.1.1 <- Motivasi Kerja	0.685	0.687	0.059	11.615	0.000
Z1.1.2 <- Motivasi Kerja	0.676	0.673	0.055	12.298	0.000
Z1.2.1 <- Motivasi Kerja	0.790	0.789	0.045	17.435	0.000
Z1.3.1 <- Motivasi Kerja	0.737	0.737	0.049	14.994	0.000
Z1.3.2 <- Motivasi Kerja	0.661	0.659	0.078	8.463	0.000
Z1.4.1 <- Motivasi Kerja	0.755	0.754	0.046	16.599	0.000
Z1.5.1 <- Motivasi Kerja	0.686	0.686	0.060	11.419	0.000
Z2.1.1 <- Pemberdayaan Karyawan	0.705	0.704	0.055	12.826	0.000
Z2.2.1 <- Pemberdayaan Karyawan	0.849	0.848	0.029	28.847	0.000
Z2.3.1 <- Pemberdayaan Karyawan	0.759	0.762	0.041	18.702	0.000
Z2.4.1 <- Pemberdayaan Karyawan	0.784	0.786	0.033	23.916	0.000
Z2.5.1 <- Pemberdayaan Karyawan	0.721	0.715	0.059	12.183	0.000
Z2.6.1 <- Pemberdayaan Karyawan	0.662	0.660	0.077	8.606	0.000
Z2.7.1 <- Pemberdayaan Karyawan	0.652	0.647	0.069	9.448	0.000

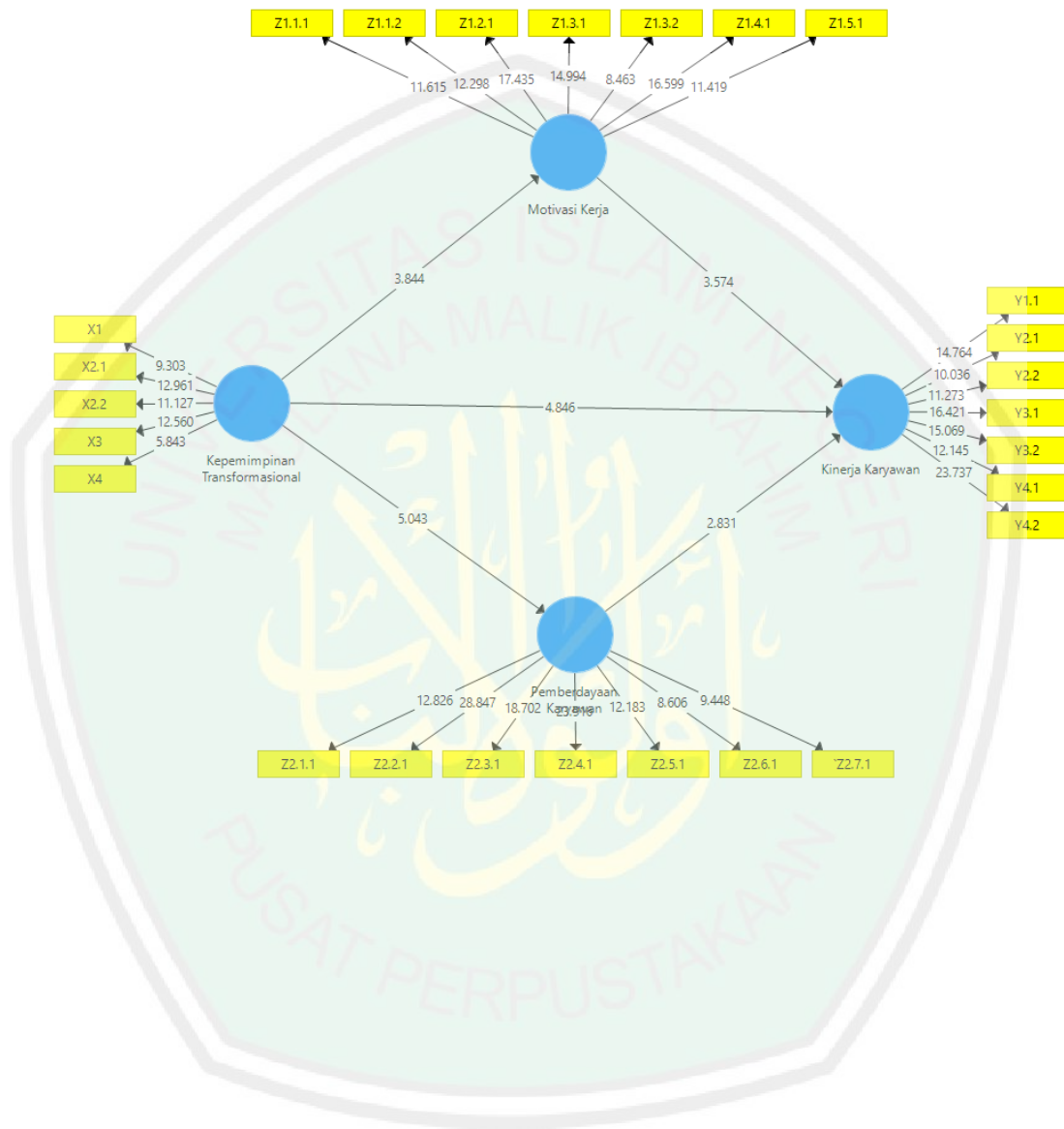
Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.247	0.249	0.051	4.846	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0.406	0.433	0.106	3.844	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Pemberdayaan Karyawan	0.443	0.467	0.088	5.043	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.397	0.387	0.111	3.574	0.000
Pemberdayaan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.318	0.325	0.112	2.831	0.005

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.161	0.166	0.061	2.665	0.008
Kepemimpinan Transformasional -> Pemberdayaan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.141	0.151	0.059	2.384	0.018

Hasil Output Model Penelitian dengan SMART-PLS



Lampiran 2 Kuesioner

KUESIONER

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA DAN
PEMBERDAYAAN KARYAWAN

PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) LAWU TIRTA
MAGETAN

Kpd.

Bapak/Ibu/Saudara (i) yang terhormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai syarat untuk dapat menyelesaikan program Sarjana I pada Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Diperlukan beberapa data dan informasi yang mendukung dalam proses penelitian ini. Demi tercapainya proses penelitian ini mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara (i) untuk mengisi angket yang telah disediakan. Hasil kuesioner dan penelitian ini akan dijamin kerahasiaan dan tidak disebarluaskan.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara (i), yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi angket ini, saya mengucapkan terima kasih dan mohon maaf atas perkataan yang kurang enak dihati.

A. Identitas

1. Nama : _____
2. Jenis Kelamin : Laki Laki Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : SMP SMA Diploma Sarjana
 Lainnya.....
4. Bagian/Jabatan :

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Silahkan anda isi dengan memberikan tanda silang (×) pada kotak jawaban yang anda pilih yang menunjukkan seberapa tingkat persetujuan dan tidak setuju anda terhadap jawaban tersebut.

Dengan keterangan sebagai berikut;

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

N = Netral (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS=Sangat Tidak Setuju (1)

Kuesioner Kepemimpinan Transformasional

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pemimpin mendapatkan rasa hormat dari para pegawai/bawahan.					
2	Pemimpin saya menekankan tentang pentingnya komitmen dalam mencapai visi misi perusahaan					
3	Pemimpin menunjukkan sikap optimisme kepada bawahan					
4	Pemimpin saya memberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat					
5	Pemimpin saya memperhatikan kebutuhan yang saya perlukan dalam proses menyelesaikan pekerjaan					

Kuesioner Motivasi Kerja

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya memperoleh gaji sesuai dengan pekerjaan					
2	Gaji yang diberikan perusahaan cukup untuk memenuhi keperluan sehari hari					
3	Saya nyaman terhadap kondisi lingkungan kerja yang ada					
4	Saya memiliki hubungan yang baik sesama karyawan. Baik kepentingan perusahaan atau diluar perusahaan					
5	Saya berusaha menjalin kerjasama dalam satuan kerja					
6	Saya mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi jabatan					
7	Kritik dan saran yang diberikan membuat saya lebih maju					

Kuesioner Pemberdayaan Karyawan

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	ST S
1	Pemimpin saya memberikan kewenangan atas keputusan yang saya ambil terkait penyelesaian pekerjaan.					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tidak bergantung pada orang lain					
3	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya diberi kebebasan menggunakan fasilitas sebagai penunjang					
4	Pemimpin percaya atas kemampuan yang saya miliki					
5	Pemimpin saya memberikan arahan dan bimbingan					
6	Saya dan rekan kerja saya selalu berbagi informasi terkait kepentingan pekerjaan					
7	Saya menerima penghargaan atas pekerjaan yang telah saya selesaikan					

Kuesioner Kinerja Karyawan

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	ST S
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah beban kerja yang telah ditentukan					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP perusahaan					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan					
5	Saya mampu mempercepat menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan					
6	Saya selalu datang tepat waktu masuk kerja					
7	Saya tidak meninggalkan jam kerja sebelum berakhir					

Lampiran 3 Data Responden

Kepemimpinan Transformasional

No	X1	X2.1	X2.2	X3	X4
1	5	4	5	4	4
2	4	4	4	4	4
3	4	5	4	5	5
4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4
6	5	5	5	5	5
7	4	4	3	4	5
8	4	4	4	4	4
9	4	4	5	4	4
10	3	5	4	5	4
11	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5
13	4	5	4	5	5
14	4	5	5	5	4
15	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4
18	4	5	5	4	4
19	5	4	5	5	4
20	5	4	5	4	5
21	3	4	3	4	4
22	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	5
24	5	5	5	5	5
25	5	4	4	4	4
26	4	4	4	4	5
27	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5
29	4	5	5	5	4
30	4	4	4	4	5
31	4	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	5
34	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4
36	5	5	5	4	5

37	5	4	5	4	4
38	4	3	4	5	5
39	5	4	4	4	5
40	4	4	4	4	4
41	5	5	5	5	5
42	4	4	5	5	4
43	4	4	5	5	5
44	4	4	4	4	4
45	5	5	5	5	5
46	5	5	5	4	5
47	5	5	5	5	5
48	2	4	3	4	3
49	5	5	4	5	4
50	5	5	5	5	4
51	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5
53	4	5	5	5	5
54	4	4	4	4	4
55	5	5	5	5	5
56	5	5	4	5	5
57	5	5	5	4	5
58	5	4	5	5	4
59	4	4	4	5	4
60	5	4	4	5	5
61	4	5	5	5	4
62	4	5	5	5	5
63	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5
67	2	3	4	1	3
68	3	4	3	4	4
69	5	5	4	5	4
70	5	5	5	5	5
71	5	5	5	5	4
72	4	5	5	5	4
73	5	5	4	4	4
74	4	5	5	5	5
75	4	5	4	4	5
76	5	5	5	5	4
77	5	5	5	4	4

78	5	5	5	5	5
79	4	5	4	4	4
80	5	5	4	5	4
81	4	4	4	4	5
82	5	5	5	5	5
83	5	5	5	5	5
84	5	4	5	5	5
85	4	5	5	5	5
86	5	3	4	5	4
87	5	5	5	4	5
88	5	5	5	4	5
89	5	4	4	5	5
90	4	4	3	5	4
91	5	5	5	4	5
92	4	4	5	5	4
93	4	4	2	1	4
94	5	5	4	5	5
95	5	5	5	4	4
96	5	5	5	5	4
97	4	4	3	5	5
98	5	5	5	5	5
99	3	5	5	5	5
100	5	5	4	5	4
101	5	4	5	5	4
102	5	5	5	5	5
103	4	5	4	4	5
104	5	5	5	5	5
105	5	4	5	5	5
106	5	5	4	5	5
107	5	4	5	5	5
108	5	5	4	5	5
109	4	5	5	4	5

Kinerja Karyawan

No	Y1.1	Y2.1	Y2.2	Y3.1	Y3.2	Y4.1	Y4.2
1	3	4	4	4	5	4	4
2	4	3	4	5	5	3	3
3	5	4	4	4	5	5	5
4	5	4	3	5	5	5	5
5	3	3	3	3	3	5	4
6	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	5	4
9	5	5	4	4	3	4	4
10	4	5	5	4	5	4	4
11	4	4	3	5	5	4	3
12	4	2	5	5	5	5	4
13	4	5	4	5	5	5	4
14	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	5
16	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4
18	4	3	2	4	5	5	4
19	5	5	5	4	5	5	5
20	3	3	4	3	4	4	3
21	4	3	4	3	1	3	4
22	4	4	3	3	3	4	3
23	4	4	4	4	4	4	4
24	4	5	5	5	5	5	4
25	5	5	5	4	4	5	5
26	4	4	4	4	4	5	4
27	4	4	4	5	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4
31	5	5	5	5	5	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4
34	5	3	4	4	5	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	4
38	4	4	4	3	4	3	3
39	4	4	4	4	4	4	4

40	4	4	4	4	4	4	4
41	5	5	5	5	5	5	5
42	4	5	4	5	4	5	5
43	4	5	5	5	4	4	4
44	5	5	5	4	4	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5
46	3	5	5	4	4	4	4
47	5	5	5	5	5	4	5
48	5	4	5	5	4	5	4
49	4	4	4	3	4	4	3
50	5	4	5	5	5	5	5
51	4	5	5	4	4	4	5
52	5	5	5	5	5	5	5
53	4	5	5	5	5	5	5
54	3	3	4	4	4	4	4
55	4	5	5	5	5	4	5
56	4	3	4	4	4	4	5
57	4	5	5	3	4	4	4
58	4	5	4	4	4	4	4
59	4	5	4	5	5	5	4
60	4	4	2	4	4	3	4
61	4	5	4	5	4	5	5
62	4	4	4	4	4	4	5
63	4	4	4	4	4	5	4
64	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	5	4	5	5	5
67	3	3	3	3	3	4	3
68	3	4	3	3	4	3	2
69	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	5	5	4
71	4	4	5	5	5	4	5
72	4	5	5	5	5	5	4
73	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4
76	5	5	4	5	5	5	5
77	4	4	3	3	4	4	3
78	5	5	5	5	5	5	5
79	4	4	4	3	5	4	5
80	4	4	5	5	5	5	5

81	5	5	5	5	5	4	5
82	5	5	5	5	5	5	5
83	5	5	5	5	5	5	5
84	4	5	5	5	4	4	5
85	4	4	5	5	5	4	4
86	5	4	3	5	4	4	4
87	4	4	4	5	5	5	5
88	2	3	5	5	5	4	4
89	4	4	4	4	4	5	5
90	2	3	5	3	4	4	4
91	5	5	5	5	5	5	5
92	5	4	5	5	5	4	5
93	4	4	4	4	4	5	5
94	4	3	5	5	5	4	4
95	4	5	4	4	5	4	4
96	5	5	5	5	5	5	5
97	5	5	5	5	5	5	5
98	5	5	5	5	5	4	5
99	5	5	5	5	4	5	4
100	4	5	5	5	5	4	4
101	5	5	5	4	5	5	5
102	4	5	5	5	5	4	5
103	4	4	4	4	4	4	5
104	5	5	5	5	5	4	5
105	5	5	5	5	5	5	5
106	5	5	5	5	5	5	5
107	4	4	5	5	5	5	5
108	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	5	5	5	3

Motivasi Kerja

No	Z1.1.1	Z1.1.2	Z1.2.1	Z1.3.1	Z1.3.2	Z1.4.1	Z1.5.1
1	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	5	3	3	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	5	4	4
6	5	5	4	5	5	4	5
7	4	4	4	4	4	4	5
8	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	5	5	5	4	4
10	5	4	4	4	4	4	3
11	3	4	4	3	4	4	4
12	5	4	5	4	5	3	4
13	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	5	5	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	5	4
18	5	4	5	5	5	4	4
19	5	5	4	5	5	5	5
20	3	4	4	4	4	3	4
21	4	4	4	4	5	4	4
22	3	4	4	4	4	3	4
23	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	4	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	4
29	5	5	4	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	3	4
31	5	4	4	5	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	4	4	4	4	4
35	4	4	4	5	4	4	4
36	5	4	5	5	5	5	4
37	5	4	4	4	5	4	4
38	4	4	3	3	4	3	4
39	4	3	3	3	4	4	4

40	4	4	4	4	4	4	4
41	5	5	5	4	5	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	5	4	5
44	3	4	4	5	5	5	4
45	5	5	5	5	4	5	5
46	5	4	4	4	4	4	4
47	5	4	5	5	5	5	4
48	5	4	5	5	5	5	5
49	3	4	4	3	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	4
51	5	4	5	4	5	4	5
52	5	4	5	4	4	5	4
53	5	5	5	4	5	5	5
54	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	5	4	4	4
56	4	4	5	5	5	5	5
57	4	4	5	4	4	4	5
58	5	4	4	3	4	4	4
59	4	5	5	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4
61	5	4	5	5	5	5	4
62	5	4	5	5	5	5	5
63	4	5	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	5	5	5	5	4
67	4	4	3	4	3	3	3
68	3	4	3	3	3	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4
70	4	5	4	4	4	4	4
71	5	5	5	5	5	4	5
72	5	5	5	4	4	4	5
73	4	4	4	5	5	4	4
74	4	5	5	5	4	4	5
75	4	4	4	4	4	4	4
76	4	5	5	5	5	5	5
77	3	4	3	4	5	2	4
78	5	5	5	5	5	5	5
79	4	4	5	5	5	4	4
80	5	5	5	4	5	4	5

81	5	4	4	4	5	5	4
82	5	5	5	5	5	5	5
83	5	5	5	5	4	5	5
84	4	4	5	4	5	4	5
85	4	4	4	4	4	5	4
86	4	4	5	5	4	5	5
87	5	4	4	4	4	5	4
88	4	4	5	5	5	4	5
89	5	5	5	5	5	5	5
90	4	4	3	4	4	3	4
91	5	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	5	5	5
93	5	5	5	5	5	5	5
94	4	4	5	5	5	4	4
95	3	5	5	4	4	5	4
96	5	5	4	4	4	5	5
97	5	4	4	5	5	5	5
98	5	4	5	4	5	5	4
99	3	5	5	5	5	4	4
100	4	5	4	4	5	4	4
101	4	5	5	5	5	5	5
102	4	4	4	4	5	4	5
103	4	5	5	4	4	4	4
104	4	5	5	5	5	5	4
105	5	5	5	5	5	5	5
106	5	5	5	5	4	5	5
107	5	5	5	5	5	5	4
108	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	4	4	4	4

Pemberdayaan Karyawan

No	Z2.1.1	Z2.2.1	Z2.3.1	Z2.4.1	Z2.5.1	Z2.6.1	Z2.7.1
1	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	4	3	3	4	3
3	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	4	4
5	4	4	4	5	4	5	5
6	5	5	5	5	4	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4
8	5	4	4	5	4	4	4
9	4	3	4	4	5	5	5
10	3	3	4	4	2	3	1
11	4	4	4	3	4	4	3
12	5	4	5	4	4	3	4
13	5	4	4	5	5	4	5
14	5	4	5	4	4	4	5
15	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5	5	4
17	4	4	4	4	4	5	4
18	5	5	5	4	5	4	5
19	5	5	5	4	5	5	4
20	4	4	4	4	4	3	5
21	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	5
23	4	3	4	4	3	3	4
24	5	4	4	4	5	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	5
27	4	4	4	4	5	4	4
28	5	5	5	5	5	4	4
29	5	5	5	5	5	3	5
30	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	5	4	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4
34	5	4	4	5	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	5
36	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	4	4	5	4	4
38	3	3	3	3	3	3	3
39	4	4	4	4	4	4	3

40	4	4	4	4	4	4	4
41	5	5	5	5	5	5	4
42	5	5	5	5	4	5	5
43	5	5	4	4	5	4	4
44	5	5	4	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	4	5
46	4	4	4	4	4	4	4
47	4	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	4	5	5	5
49	4	4	4	3	4	4	3
50	4	5	5	5	5	5	5
51	4	5	5	5	4	4	4
52	5	5	5	4	5	5	4
53	4	4	5	5	4	5	4
54	4	4	4	4	5	4	4
55	4	4	4	5	4	4	5
56	4	5	5	5	5	5	4
57	4	4	5	4	4	4	4
58	4	4	4	4	5	4	3
59	5	4	5	5	4	4	4
60	3	4	4	4	5	4	4
61	5	5	5	5	5	5	5
62	5	5	5	5	5	4	5
63	5	4	4	4	4	5	4
64	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5
67	4	3	3	3	3	3	4
68	4	4	4	2	4	4	3
69	4	4	4	4	4	4	4
70	3	4	4	4	4	4	4
71	4	5	5	4	4	4	4
72	5	5	5	4	5	5	4
73	4	5	4	4	5	4	5
74	5	5	5	5	4	4	5
75	4	4	4	4	4	4	4
76	5	5	5	5	5	5	5
77	4	4	3	3	4	3	4
78	5	5	5	5	5	5	5
79	4	5	4	5	5	4	4
80	5	5	5	5	5	4	4

81	4	5	4	5	5	5	4
82	5	5	5	5	4	4	5
83	5	5	5	5	5	4	5
84	4	5	5	5	4	5	5
85	4	4	4	4	4	5	4
86	5	4	5	5	4	4	5
87	5	4	4	4	4	5	4
88	4	5	5	4	4	4	5
89	5	5	4	5	4	4	5
90	4	4	3	4	4	3	4
91	5	4	4	5	4	4	4
92	4	5	4	5	5	5	4
93	5	5	5	4	5	4	4
94	4	5	5	4	4	4	5
95	4	5	5	4	5	5	4
96	5	5	4	5	4	5	4
97	4	5	5	5	5	4	5
98	5	5	5	5	5	5	4
99	5	4	5	4	4	4	5
100	4	5	4	4	5	4	4
101	5	5	5	5	5	5	5
102	4	5	4	5	5	4	4
103	4	4	5	5	4	4	4
104	4	4	5	5	4	5	5
105	4	5	4	5	5	4	4
106	5	5	5	5	5	5	5
107	5	5	4	5	4	5	5
108	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	5	4	4	3	4

Lampiran 4 Dokumentasi



Foto bersama Direktur Umum Perusahaan Daerah Air Minum Lawu Tirta



Foto saat pengambilan kuesioner di kantin Perusahaan Daerah Air Minum lawu Tirta

Lampiran 5 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama : Fatchan Maulana Ferbiansyah
Alamat : Ds Turi 03/01, Panekan, Magetan, Jawa Timur
Telepon : 087876041922
Email : fatkan.maulana10@gmail.com

Pendidikan Formal

2002-2004 : TK Dharma Wanita
2004-2010 : MIN 15 Magetan
2010-2013 : MTsN 5 Magetan
2013-2016 : MAN 3 Magetan
2016-2020 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2016-2017 : Progam Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Maliki Malang
2017-2018 : English language Center (ELC) UIN Maliki Malang

Pengalaman Organisasi

- OSIS MTsN 5 Magetan
- OSIS MAN 3 Magetan
- Anggota HMJ Manajemen UIN Maliki Malang



**KEMENTRIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E., M.SA.
NIP : 19761210 200912 2 001
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Fatchan Maulana F
NIM : 16510104
Handphone : 087876041922
Konsentrasi : SDM
Email : fatkan.maulana10@gmail.com
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Pemberdayaan Karyawan Sebagai Variabel Intervening

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
25%	23%	9%	13%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 23 April 2020
UP2M

Zuraidah, S.E., M.SA
NIP 19761210 200912 2 001

skripsi

ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

23%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

13%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	10%
2	www.scribd.com Internet Source	1%
3	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	1%
4	prosiding.unipma.ac.id Internet Source	1%
5	id.scribd.com Internet Source	1%
6	docplayer.info Internet Source	<1%
7	repository.wima.ac.id Internet Source	<1%
8	Submitted to Udayana University Student Paper	<1%
9	media.neliti.com Internet Source	<1%

10	es.scribd.com Internet Source	<1%
11	abumarwanhamdi.blogspot.com Internet Source	<1%
12	jurnal.untan.ac.id Internet Source	<1%
13	ojs.unik-kediri.ac.id Internet Source	<1%
14	pt.scribd.com Internet Source	<1%
15	onlinelibrary.wiley.com Internet Source	<1%
16	eprints.uns.ac.id Internet Source	<1%
17	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1%
18	www.trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id Internet Source	<1%
19	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1%
20	repository.ipb.ac.id Internet Source	<1%
21	Submitted to iGroup Student Paper	<1%

22	jurnalmahasiswa.unesa.ac.id Internet Source	<1%
23	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	<1%
24	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1%
25	www.jdih.setjen.kemendagri.go.id Internet Source	<1%
26	repository.ub.ac.id Internet Source	<1%
27	id.123dok.com Internet Source	<1%
28	journals.sagepub.com Internet Source	<1%
29	wiyonggoputih.blogspot.com Internet Source	<1%
30	digilib.unila.ac.id Internet Source	<1%
31	www.ccsenet.org Internet Source	<1%
32	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1%
33	Submitted to University of Wales, Bangor	

34

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Student Paper

<1%
<1%

35

www.shs-conferences.org

Internet Source

<1%
<1%

36

Submitted to Napier University

Student Paper

<1%
<1%

37

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

<1%
<1%

38

animalsciencepublications.org

Internet Source

<1%
<1%

39

jurnal.stie-mandala.ac.id

Internet Source

<1%
<1%

40

Submitted to President University

Student Paper

<1%
<1%

41

indonesian.trib.ir

Internet Source

<1%
<1%

42

Submitted to University of Portsmouth

Student Paper

<1%
<1%

43

repo.darmajaya.ac.id

Internet Source

<1%
<1%

ojs.unm.ac.id

44

Internet Source

<1%

45

Munawir Munawir. "Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Rasionalitas Dosen pada 114 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Wilayah Kopertis XIII Provinsi Aceh dengan Metode Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)", Jurnal JTIK (Jurnal Teknologi Informasi dan Komunikasi), 2018

Publication

<1%

46

booksreadr.org

Internet Source

<1%

47

Submitted to Universitas Terbuka

Student Paper

<1%

48

digilib.uin-suka.ac.id

Internet Source

<1%

49

zainmasrifah.blogspot.com

Internet Source

<1%

50

Submitted to Universitas Negeri Jakarta

Student Paper

<1%

51

ueaeprints.uea.ac.uk

Internet Source

<1%

52

doaj.org

Internet Source

<1%

53

Sarsito Priyadi. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan terhadap Motivasi Guru SD Negeri di Kecamatan Duren Sawit Jakarta Timur", Jurnal Pendidikan Islam Indonesia, 2019

Publication

<1%

54

Harjoni Desky. "PENGARUH ETOS KERJA ISLAMI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH MAKAN AYAM LEPAAS LHOKSEUMAWE", INFERENSI, 2014

Publication

<1%

55

repository.unej.ac.id

Internet Source

<1%

56

ejournal.kopertis10.or.id

Internet Source

<1%

57

Submitted to University of Cumbria

Student Paper

<1%

58

eprints.upnjatim.ac.id

Internet Source

<1%

59

ojs.unud.ac.id

Internet Source

<1%

60

ejournal.unitomo.ac.id

Internet Source

<1%

61

www.emerald.com



Internet Source

<1%

62

repository.stiesia.ac.id

Internet Source

<1%

63

studentjournal.petra.ac.id

Internet Source

<1%

64

repository.usd.ac.id

Internet Source

<1%

65

jurnalsaintek.uinsby.ac.id

Internet Source

<1%

66

mdeni19.blogspot.com

Internet Source

<1%

67

garuda.ristekdikti.go.id

Internet Source

<1%

68

repository.untag-sby.ac.id

Internet Source

<1%

69

Budi Rahayu, M Dian Ruhamak. "Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap)", Ekonika : Jurnal ekonomi universitas kadiri, 2017

Publication

<1%

70

repository.uinjkt.ac.id

Internet Source

<1%

71	Tiyas Ayu Ningrum, Laeli Budiarti. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Berpindah Kerja Karyawan", TADBIR MUWAHHID, 2020 Publication	<1%
72	ejournal.umpwr.ac.id Internet Source	<1%
73	dspace.uui.ac.id Internet Source	<1%
74	ekobisman-pasca-univpancasila.ac.id Internet Source	<1%
75	ojs.pps-ibrahimy.ac.id Internet Source	<1%
76	repository.unika.ac.id Internet Source	<1%
77	ojs.stimihandayani.ac.id Internet Source	<1%
78	freeandfresh.blogspot.com Internet Source	<1%
79	repository.unja.ac.id Internet Source	<1%
80	www.docstoc.com Internet Source	<1%
	ejournal3.undip.ac.id	

81	Internet Source	<1%
82	graduate-698.web.id Internet Source	<1%
83	library.um.ac.id Internet Source	<1%
84	johannessimatupang.wordpress.com Internet Source	<1%
85	ojs.uma.ac.id Internet Source	<1%
86	jabatanbahasastar.files.wordpress.com Internet Source	<1%
87	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet Source	<1%
88	Submitted to University of Leicester Student Paper	<1%
89	eprints.akakom.ac.id Internet Source	<1%
90	ejournal.undip.ac.id Internet Source	<1%
91	Premi Wahyu Widyaningrum. "Pengaruh Label Halal, Asosiasi Merek, Iklan, dan Celebrity Endroser terhadap Keputusan Pembelian (Survei Pada Konsumen Wardah Di Malang",	<1%

92	text-id.123dok.com Internet Source	<1%
93	idtesis.com Internet Source	<1%
94	jurnal.polsri.ac.id Internet Source	<1%
95	ejournal.stiesia.ac.id Internet Source	<1%
96	laely-widjajati.blogspot.com Internet Source	<1%
97	ismarefendiskepapakstikesrsudaya.blogspot.com Internet Source	<1%
98	eprints.upnyk.ac.id Internet Source	<1%
99	Kartika Yuliantari, Ines Prasasti. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LLDIKTI Wilayah III Jakarta", Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen, 2020 Publication	<1%
100	Muhammad Irfani Hendri. "The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance",	<1%

International Journal of Productivity and Performance Management, 2019

Publication

101	jurnal.utu.ac.id Internet Source	<1%
102	Shinta Wahyu Hati, Indira Brahmana. "PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT. CITRA BUANA PRAKARSA", Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, 2016 Publication	<1%
103	core.ac.uk Internet Source	<1%
104	aimos.ugm.ac.id Internet Source	<1%
105	docobook.com Internet Source	<1%
106	repository.unair.ac.id Internet Source	<1%
107	adln.lib.unair.ac.id Internet Source	<1%
108	repository.unimal.ac.id Internet Source	<1%

109	journal.binus.ac.id Internet Source	<1%
110	sellysalimatulhayat.blogspot.co.id Internet Source	<1%
111	www.neliti.com Internet Source	<1%
112	airayadi16.blogspot.com Internet Source	<1%
113	www.emeraldinsight.com Internet Source	<1%
114	Toto Iswanto. Jurnal Riset Akuntansi Politala, 2019 Publication	<1%
115	Shu-Fang Vivienne Wu, Mei-Chen Lee, Shu-Yuan Liang, Yeu-Hui Chuang, Yu-Ying Lu, Meng-Ping Wu. "Self-efficacy, professional commitment, and job satisfaction of diabetic medical care personnel", Contemporary Nurse, 2014 Publication	<1%
116	"ICoSI 2014", Springer Science and Business Media LLC, 2017 Publication	<1%
117	Submitted to Universitas Negeri Makassar Student Paper	<1%

118

Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya

Student Paper

<1%

119

Mohammad Irfan Fahmi, Hidayatullah, JhonsonEfendi Hutagalung, Sajadin Sembiring. "Electrical Automation of Solar Cell-Based Arduino Uno With 16 × LCD Display", Emerald, 2018

Publication

<1%

120

J. Reza Ferdiyono, Djoko Santoso. "PENGARUH REMUNERASI, KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZEN BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SEKSI BPKB DITLANTAS POLDA JATENG", Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 2018

Publication

<1%

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off