

Dr. Ris Akrl Nurimansjah, S.Sos., MM
Dr. Roslina Alam, SE., M.Si

EMPOWERING LEADERSHIP DALAM LAYANAN PUBLIK

PERLUKAH?



EMPOWERING LEADERSHIP
DALAM LAYANAN PUBLIK;
PERLUKAH?

Dr. Ris Akril Nurimansjah, S.Sos., MM.

Dr. Roslina Alam, SE., M.Si.



www.penerbitbukumurah.com



PENERBIT KBM INDONESIA adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku-buku penulis di tanah air Indonesia. Serta menjadi media *sharing* proses penerbitan buku.

EMPOWERING LEADERSHIP

DALAM LAYANAN PUBLIK;

PERLUKAH?

Copyright ©2022 By Dr. Ris Akiril Nurimansjah, S.Sos., MM.

Dr. Roslina Alam, SE., M.Si.

All right reserved

ISBN 978-623-5679-93-8

15 x 23 cm, xii + 110 halaman

Cetakan ke-1, Februari 2022

Penulis : **Dr. Ris Akiril Nurimansjah, S.Sos., MM.**
Dr. Roslina Alam, SE., M.Si.

Desain Sampul : **Danillstr**

Tata Letak : **Ainur Rochmah**

Editor Naskah : **Dr. Muhamad Husein Maruahey, Drs., M.Sc.**

Sumber Gambar : <https://www.freepik.com/>

Penerbit

PENERBIT KBM INDONESIA

Banguntapan, Bantul-Jogjakarta (Kantor I)

Balen, Bojonegoro-Jawa Timur, Indonesia (Kantor II)

081357517526 (Tlpn/WA)

Website: www.penerbitbukumurah.com

Email: karyabaktimakmur@gmail.com

Youtube: Penerbit Sastrabook

Instagram: [@penerbit.sastrabook](#) | [@penerbitbukujogja](#)

Anggota IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia)

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau

Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini

Tanpa izin dari penerbit



Kata Pengantar

Puji syukur ke hadapan Allah SWT atas selesainya penulisan sebuah buku yang berwawasan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Buku ini merupakan hasil penelitian yang diselenggarakan pada 5 PDAM di Prov Sulsel dengan judul *Empowering Leadership* dalam Layanan Publik; Perlukah?

Di Indonesia, penelitian *empowering leadership* belum pernah dilakukan pada PDAM. Penulis berharap agar kehadiran buku ini dapat menjadi salah 1 referensi bagi para peneliti MSDM ke depan, khususnya yang memiliki minat pada layanan publik di daerah lainnya. Beberapa teori dan hasil penelitian terdahulu yang dihadirkan dalam buku ini juga merupakan referensi yang relatif masih baru.

Semoga buku ini dapat pula bermantaat bagi para praktisi MSDM yang fokus pada pengembangan kinerja perusahaan dan organisasinya.

Tiada gading yang tak retak, penulis menyadari sepenuhnya bahwa tulisan ini belumlah sempurna. Semoga para pembaca budiman berkesempatan memberikan kritik konstruktif atas berbagai kecacatan tulisan ini sehingga dapat meningkatkan derajat kemanfaatannya.

Akhirul qalam, kami haturkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berjasa dalam perampungan buku ini.

Makassar, medio Februari 2022

Penulis



www.penerbitbukumurah.com



KATA PENGANTAR.....	V
DAFTAR ISI	VII
DAFTAR TABEL	IX
DAFTAR GAMBAR	XI
BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	15
BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Tinjauan Teori	17
1. Konsep Manajemen	17
2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	20
3. Konsep Empowering Leadership	22
4. Konsep Kinerja	27
B. Penelitian Terdahulu	38
BAB III	
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	41
A. Kerangka Konseptual.....	41
B. Hipotesis	42
BAB IV	
METODE PENELITIAN.....	43
A. Pendekatan Penelitian.....	43
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	44
C. Jenis dan Sumber Data	44
D. Teknik Pengumpulan Data.....	44

E. Populasi dan Sampel	45
F. Motode Analisis Data	49
G. Definisi Konstitutif	56
H. Definisi Operasional dan Pengukurannya.....	57
BAB V	
HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	63
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	63
B. Karakteristik Responden.....	67
C. Analisis Statistik Deskriptif	69
D. Analisis Hasil Penelitian	75
E. Pengujian Hipotesis.....	88
F. Pembahasan	90
G. Temuan Penelitian	93
H. Keterbatasan Penelitian.....	93
BAB VI	
SIMPULAN DAN SARAN.....	95
A. Simpulan.....	95
B. Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	97
BUKU	97
JURNAL	100
WEBSITE	108
TENTANG PENULIS.....	109



Daftar Tabel

Tabel 1.	<i>Theory Mapping</i>	33
Tabel 2.	Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu	39
Tabel 3.	Populasi Penelitian	46
Tabel 4.	Distribusi Sampel Berdasarkan Jumlah Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan	48
Tabel 5.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Indikator Penelitian	52
Tabel 6.	<i>Goodness of Fit Indices</i>	56
Tabel 7.	Pengukuran Definisi Operasional	60
Tabel 8.	Deskripsi Lokasi Penelitian	65
Tabel 9.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja.....	68
Tabel 10.	Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian .	69
Tabel 11.	Frekuensi/ Prosentase Indikator Variabel <i>Empowering Leadership</i>	71
Tabel 12.	Frekuensi/ Prosentase Indikator Variabel Kinerja Karyawan.....	74
Tabel 13.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices Empowering Leadership</i>	79
Tabel 14.	<i>Loading</i> Faktor (λ) Pengukuran Faktor <i>Empowering Leadership</i>	81
Tabel 15.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Kinerja Karyawan.....	84
Tabel 16.	<i>Loading Factor</i> (λ) Pengukuran Faktor Kinerja Karyawan.....	85
Tabel 17.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices Overall Model</i>	86

Tabel 18. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model* 87

Tabel 19. Pengujian Hipotesis 89





Gambar 1. Penilaian Kinerja BUMD Penyelenggara SPAM Tahun 2017-2019.....	2
---	---

KRM
INDONESIA
www.penerbitbukumurah.com



www.penerbitbukumurah.com



BAB I

PENDAHULUAN

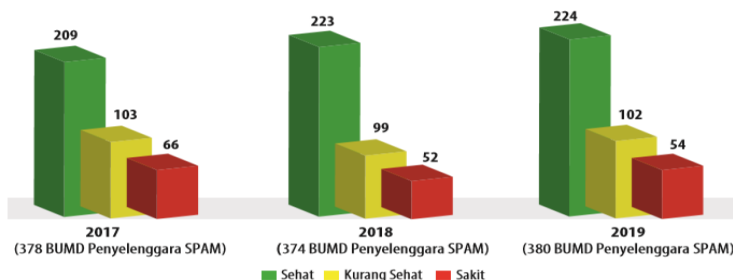
A. Latar Belakang

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang layanan publik memiliki tugas pokok sebagai operator dalam penyediaan layanan pemenuhan kebutuhan air minum bagi masyarakat customernya melalui perpipaan dan truk tangki. Amanah ini diatur dalam Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum. Dalam mengemban posisi sebagai operator penyedia air minum, Permendagri tersebut juga mengatur bahwa Direktur atau Direksi memiliki kewenangan dalam menentukan struktur sesuai kebutuhan dan kemampuan PDAM.

Upaya pemenuhan kebutuhan air minum mengandung berbagai permasalahan yang cenderung dihadapi karyawan. Fakta ini perlu dihadapi untuk diselesaikan dengan menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkelanjutan. Singh (2019: 429) menyadur dan mengutip bahwa karyawan juga menghadapi sejumlah masalah seperti ketidakseimbangan dalam situasi kerja, peningkatan stres, dan masalah yang terkait dengan kinerja. App, Merk dan Buettgen (2012) mengungkapkan bahwa di dalam pekerjaan membahas MSDM berkelanjutan sebagai alat

mencapai keunggulan kompetitif dan kesempatan untuk menyalang label sebagai pemberi kerja yang menarik dengan mengatasi masalah.

Kemampuan penyelesaian masalah akan berindikasi pada tingkat kinerja. Tingkatan ini diperoleh berdasarkan hasil penilaian kinerja PDAM (BUMD Penyelenggara SPAM-Sistem Penyediaan Air MInum) yang dilakukan BPP-SPAM (Badan Pendukung Pengelola SPAM) bekerjasama dengan BPKP. Hasil penilaian ini menunjukkan posisi PDAM dengan kinerja berkategori Sehat, Kurang Sehat dan Sakit.



Gambar 1. Penilaian Kinerja BUMD Penyelenggara SPAM Tahun 2017-2019

Sumber: http://sim.ciptakarya.pu.go.id/bppspam/detail_profile/55

Penilaian kinerja pada 2019 menghasilkan simpulan bahwa untuk masing-masing kategori mengalami peningkatan sebagai akibat bertambahnya jumlah PDAM secara nasional yang dievaluasi, yakni 374 pada 2018 menjadi 380 pada 2019. Hasil evaluasi kinerja pada 2019 adalah PDAM Sehat bertambah 1 menjadi 224, PDAM Kurang Sehat bertambah menjadi 102 dan PDAM dengan kategori Sakit juga bertambah menjadi 54 PDAM.

Kinerja PDAM yang rendah atau sakit secara kelembagaan sebagaimana telah diurai di atas merupakan konsep yang berbeda dengan kinerja karyawan secara individual. Wickramaaratchi dan Perera (2020: 24) mengutip bahwa kinerja karyawan merupakan

perilaku yang dilakukan karyawan yang tercermin dalam tindakan mereka (Campbell et al, 2009). Dengan demikian maka tidak menutup kemungkinan ada karyawan yang memiliki tingkat kinerja tinggi dan sedang di PDAM berkategori sakit.

Dalam mengungkap beberapa fenomena kinerja karyawan maka dilakukan observasi di lapangan. Peneliti menemukan kualitas pekerjaan kurang memuaskan dalam penanggulangan kebocoran di lokasi. Kebocoran pipa yang telah ditanggulangi mengalami kerusakan kembali dalam kurun waktu hanya beberapa hari sehingga diduga terjadi kekeliruan pada saat penanganannya berlangsung.

Ditinjau dari kuantitas, ditemukan pula karyawan di bidang administrasi yang cenderung puas hanya menuntaskan tupoksi berdasarkan perintah Atasan Langsungnya tanpa memiliki kreatifitas untuk menjalankan tupoksi lainnya. Fenomena ini mengindikasikan produktivitas yang dihasilkan relatif sedikit.

Di lapangan juga ditemukan oknum karyawan yang masih menggunakan jam kerjanya untuk melakukan pekerjaan di luar domain PDAM. Kerusakan jaringan instalasi dalam pelanggan masih dikerjakan beberapa karyawan yang pada prinsipnya bukan menjadi kewajiban PDAM. Di samping itu, ditemukan pula karyawan yang membangun bisnis pribadi yang terbukti saat menerima panggilan telepon dari pihak luar. Fenomena ini dapat menghambat penyelesaian tupoksi sesuai dengan waktu yang telah ditentukan;

Inefisiensi ditemukan dalam pengelolaan administrasi. Melalui observasi, ada staf administrasi yang cenderung tidak menggunakan kertas terketik untuk mencetak draft surat di mana *printout* yang keliru langsung dibuang dan tidak dimanfaatkan lagi.

Untuk mengetahui tingkat pemahaman karyawan atas tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing tanpa melalui supervisi dari Atasan Langsungnya dapat diamati juga di bidang operasional.

Berdasarkan observasi tersebut diindikasikan sementara bahwa seluruh karyawan terkait memahami tupoksinya sebagai staf yang bertanggung jawab atas penanggulangan kebocoran. Perintah Atasan Langsungnya untuk menanggulangi kebocoran ditindaklanjuti mereka dengan mengunjungi lokasi kebocoran di lapangan tanpa melalui supervisi dari Atasan Langsungnya.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan dan pejabat, ada oknum karyawan yang kurang mampu bekerjasama dengan rekan sekerjanya dan kurang patuh pada atasan langsungnya. Oknum karyawan tersebut senantiasa mengabaikan kekompakan dan kebersamaan dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan koordinasi.

Adapun persepsi responden mengenai kinerja yang tinggi akan diukur dan dianalisis berdasarkan teori penilaian kinerja (*performance assestment*) Bernardin dan Russel (2008) yang merupakan teori terapan (*applied theory*) bagi variabel kinerja. Chandra dan Priyono, (2016: 131) mengutip Bernardin dan Russel (2008) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance assessment*) merupakan sebuah cara mengukur kontribusi individu untuk organisasi mereka. Dalam pengukuran tersebut, Bernardin dan Russel (2008) dalam Nwakoby dkk (2019: 1216) memperkenalkan dimensi kinerja karyawan yang terdiri dari 1) Kualitas, menunjukkan tingkat proses kerja atau pekerjaan yang telah dicapai dari suatu pekerjaan; 2) Kuantitas, yaitu banyaknya produk yang diproduksi yang dinyatakan dalam mata uang, jumlah unit produksi, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan; 3) *Timelines*, yaitu kecepatan suatu pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan; 4) *Cost-Effectiveness*, yaitu tingkat penggunaan maksimum sumber daya yang ada dalam melakukan pekerjaan tertentu; 5) Supervisi, yaitu sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa perlu supervisi; 6) *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan keadaan dimana

karyawan dapat menciptakan suasana yang nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik, dan bekerja sama dengan rekan kerja.

Variabel eksogen dalam penelitian ini antara lain *empowering leadership*. Variabel ini tidak dapat diterjemahkan secara gramatikal ke dalam bahasa Indonesia karena akan mengandung pemahaman yang kurang tepat sehingga penulis akan menjelaskannya dalam definisi konstitutif. *Empowering leadership* menjadi penting pula dalam sektor publik, termasuk PDAM. Amundsen dan Martinsen (2014: 487) mengungkapkan bahwa gagasan pemberdayaan (*empowerment*) diperkenalkan dalam manajemen pada 1980-an, dan tampaknya didasarkan pada kebutuhan untuk konsep organisasi yang dapat mempromosikan kinerja karyawan (Bartunek dan Spreitzer, 2006) relatif terhadap perubahan teknologi dan komersial mendasar yang terjadi baik dalam bisnis dan sektor publik (Fernandez dan Moldogaziev, 2011; Hill dan Huq, 2004).

Penelitian ini fokus pada menganalisis tanggapan responden atas *empowering leadership* yang diharapkan dari Atasan Langsungnya masing-masing. Fong dan Snape (2015: 128) mengutip bahwa *empowering leadership* meningkatkan pengalaman individu tentang motivasi intrinsik yang berkaitan dengan kognisi mereka tentang kompetensi, penentuan nasib sendiri, dampak dan makna (Bowen dan Lawler, 1992). Liu (2015: 479) mengutip bahwa atas dasar mensintesis studi sebelumnya, Raub mengeksplorasi efektivitas *empowering leadership* pada tingkat individu. Lipinskiene (2015: 78) beranggapan bahwa dengan menciptakan lingkungan yang memungkinkan, *empowering leadership* menginspirasi pengikut mereka dengan motivasi untuk bekerja, memberi mereka kekuatan untuk melaksanakannya, menumbuhkan komitmen mereka terhadap organisasi, dan memastikan kepuasan para pengikut dengan pekerjaan. Konan dan ÇELİKb (2018: 1044) mengutip bahwa *empowering leadership* dipelajari dalam dua perspektif berbeda dalam literatur. Yang pertama termasuk studi yang berfokus pada perilaku pemimpin

seperti menugaskan lebih banyak tanggung jawab kepada pengikut, *empowerment* dan berbagi kekuasaan. Namun, perspektif kedua berfokus pada dampak dari pendekatan kepemimpinan ini (motivasi, kepercayaan, dll.) pada karyawan (Srivastava, dkk, 2006).

Pada manajemen tingkat atas (*top management*), Direktur pada umumnya belum sepenuhnya memenuhi kriteria yang ditetapkan Permendagri. Dalam Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum, Pasal 4 ayat (1) berbunyi bahwa Calon Direksi memenuhi persyaratan:

- a. mempunyai pendidikan Sarjana Strata 1(S-1);
- b. mempunyai pengalaman kerja 10 tahun bagi yang berasal dari PDAM atau mempunyai pengalaman kerja minimal 15 tahun mengelola perusahaan bagi yang bukan berasal dari PDAM yang dibuktikan dengan surat keterangan (referensi) dari perusahaan sebelumnya dengan penilaian baik;
- c. lulus pelatihan manajemen air minum di dalam atau di luar negeri yang telah terakreditasi dibuktikan dengan sertifikasi atau ijazah;
- d. membuat dan menyajikan proposal mengenal visi dan misi PDAM;
- e. bersedia bekerja penuh waktu;
- f. tidak terikat hubungan keluarga dengan Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah atau Dewan Pengawas atau Direksi lainnya sampai derajat ketiga menurut garis lurus atau kesamping termasuk menantu dan ipar; dan
- g. lulus uji kelayakan dan kepatutan yang dilaksanakan oleh tim ahli yang ditunjuk oleh Kepala Daerah.

Nilai filosofis ditetapkan persyaratannya tersebut adalah agar Direktur/ Direksi terpilih mampu mengendalikan dan mengembangkan kinerja karyawan yang pada akhirnya

meningkatkan kinerja PDAM. Dengan diabaikannya persyaratan tersebut maka peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi kecil sehingga menghambat penyehatan PDAM sebagaimana menjadi fokus BPPSPAM. Pengabaian atas persyaratan ini terjadi karena di dalam Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 tidak ditemukan Pasal dan/ atau Ayat yang mengatur tentang sanksi.

Tidak terpenuhinya persyaratan direktur akan berpeluang mengakibatkan direktur tidak memiliki kemampuan yang baik dalam merealisasi *empowering leadership*nya sehingga tidak mampu menjadi teladan bagi pejabat lainnya. Secara umum, Direktur direkrut dari kalangan eksternal yang tidak memiliki wawasan ke-PDAM-an. Di sisi lain, peluang menerapkan *empowering leadership* menjadi terbuka karena para pejabat di bawah direktur ialah kalangan internal. Namun demikian, kemampuan para pejabat ini dapat pula menjadi tidak efektif ketika proses pemilihan Direktur tidak memenuhi etika seleksi sebagaimana diamanah permendagri di atas.

Mengacu pada hasil observasi dan survey di lapangan, diperoleh data dan informasi bahwa pada umumnya atasan langsung tidak memiliki prilaku yang mendukung *empowering leadership*. Lemahnya upaya memberikan pemahaman atas kebermaknaan pekerjaan dapat dilihat dari rendahnya frekwensi pengarahan langsung yang dilakukan atasan. Sosialisasi tentang pemahaman mengenai pendapatan perusahaan yang besar akan berpengaruh pada peningkatan kesejahteraan bawahan juga tidak pernah disampaikan. Hal ini dapat diketahui ketika kami mempertanyakan bagaimana peluang peningkatan kesejahteraan mereka di mana ketidaktahuan atas faktor penyebab peningkatan tersebut merupakan bukti ketidaktahuannya. Atasan langsung juga kurang memberikan pemahaman mengenai pentingnya tupoksi yang dijalankan bawahan dalam menyelaraskan antara tujuan karyawan dengan perusahaan. Kurangnya pemahaman ini dapat

diamati dari pengabaian penyelesaian tupoksi dengan efektifisien dan tidak memahami visi dan misi perusahaan.

Menurut beberapa informan (karyawan di salah 1 PDAM) yang dijadikan nara sumber dapat disimpulkan secara tentative bahwa pola perintah dari atasan langsung lebih bersifat otoriter. Segala penyelesaian atas permasalahan tidak pernah didiskusikan dengan mereka sehingga para informan tersebut hanya menerima perintah untuk menjalankan aksi penyelesaian tanpa dimintai pendapat terlebih dahulu. Pola komunikasi 1 arah merupakan fenomena yang sering ditemukan dalam rutinitas realisasi tupoksi, khususnya dalam menentukan keputusan strategis. Keputusan ini diambil sepihak atasan langsung tanpa memperhatikan dampak negatif terhadap bawahan yang kemungkinan akan muncul. Rapat kerja untuk membahas permasalahan strategis guna menyusun solusinya, hampir tidak pernah diselenggarakan. Fenomena ini dapat terjadi sebagai efek dari jenis tupoksi yang monoton dan sederhana sehingga pengulangan dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah kurang dinamis.

Di bidang operasional, kami mendapatkan seorang pejabat di lapangan yang langsung menjalankan tupoksi pengaturan distribusi air. Pada kesempatan interview, kami memperoleh informasi bahwa pejabat tersebut kurang percaya pada integritas dan kapasitas bawahannya dalam menjalankan tupoksi spesifik tersebut. Pejabat ini beralasan bahwa stafnya pernah melakukan kekeliruan dalam menjalankan tupoksi tersebut sehingga berdampak luas pada layanan distribusi air. Tidak ada upaya serius dari pejabat tersebut dalam memberikan pembinaan kepada bawahannya agar mampu menjalankan tupoksi pengaturan air terdistribusi ini. Pembiaran atas “ketidakmampuan” para staf untuk menjalankan pembagian air diduga mengindikasikan pejabat tersebut tidak mendorong bawahan langsungnya untuk meningkatkan karier.

Memperhatikan beberapa fenomena di atas, peluang untuk memberikan otonomi seluasluasnya kepada bawahan sangat kecil.

Melalui observasi dalam penanggulangan kebocoran pipa distribusi, kami tidak menemukan karyawan yang berani mengambil resiko untuk menjalankan tupoksi tersebut dengan inisiatif dan kreativitas mereka walaupun mereka memiliki cara yang lebih efektifisien, baik dari segi waktu yang tepat untuk penanggulangan, jenis pipa dan aksesories serta jumlah staf yang wajar dalam setiap penanggulangan yang memiliki perbedaan diameter pipa. Mereka beralasan bahwa kebiasaan dalam penanggulangan kebocoran ini telah berlangsung sangat lama dan SOP (*standart operating procedure*) masih berlaku hingga kini dan atasan langsungpun tidak memberikan peluang kepada mereka untuk memberikan masukan dalam melakukan perubahan dan perbaikan SOP penanggulangan kebocoran pipa. Pola penanggulangan yang tidak efektifisien ini kemudian akan berdampak pada kualitas layanan kepada pelanggan PDAM.

Fenomena *empowering leadership* di atas sejalan dengan teori *leader's empowering behaviours* di mana Praszquier (2015: 35) menguraikan bahwa berdasarkan pendekatan *empowering leadership*, Michael Ahearne, John Mathieu, dan Adam Rapp (2005) memperkenalkan *leader's empowering behaviors*. Selanjutnya Praszquier (2015: 46) mendeskripsikan, beberapa penelitian menunjukkan bahwa mereka yang khususnya mendapat manfaat dari para pemimpin berperilaku memberdayakan (*leader's empowering behaviors*) ialah karyawan dengan produk/ pengetahuan industrial atau pengalaman yang kecil. Selanjutnya, M. Kim dkk (2018: 3) mengutip bahwa beberapa karyawan mendapat manfaat dari *leader's empowering behaviors*, tetapi tidak yang lain (Ahearne dkk, 2005).

Berdasarkan kutipan langsung dari Ahearne, Mathieu, dan Rapp (2005: 946), ditemukan simpulan bahwa sejauh pemimpin menunjukkan perilaku yang memberdayakan (*leader's empowering behaviors*) maka karyawan akan merasa lebih efektif dan lebih bebas untuk menyesuaikan strategi kinerja mereka sesuai keadaan.

Leader's empowering behaviors sebagaimana diurai Praszquier (2015), M Kim dkk (2018) dan Ahearne, Mathieu, dan Rapp (2005) merupakan *applied theory* dalam penelitian ini di mana sebelumnya Zhang dan Bartol (2010) juga pernah menggunakannya dalam penelitian mereka yang berjudul *Hubungan Empowering Leadership dan Kreativitas Karyawan: Pengaruh Pemberdayaan Psikologis, Motivasi Intrinsik dan Keterikatan Proses Kreativitas (Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement)*.

Dalam penelitian tersebut, X. Zhang dan Bartol (2010: 113) menguraikan bahwa untuk *empowering leadership*, kami menggunakan indikator dari Michael Ahearne, John Mathieu, dan Adam Rapp (2005). Dimensi dan indikator tersebut dapat dilihat dalam *appendix X*. Zhang dan Bartol (2010: 127) sebagaimana diurai berikut ini:

- A. Meningkatkan kebermaknaan pekerjaan:
 - 1. Manajer Anda membantu Anda memahami bagaimana tujuan dan sasaran Anda berhubungan dengan perusahaan.
 - 2. Manajer Anda membantu Anda memahami pentingnya pekerjaan Anda bagi efektivitas keseluruhan perusahaan.
 - 3. Manajer Anda membantu Anda memahami bagaimana pekerjaan Anda cocok dengan gambaran yang lebih besar.
- B. Mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan:
 - 1. Manajer Anda membuat banyak keputusan bersama Anda.
 - 2. Manajer Anda sering berkonsultasi dengan Anda tentang keputusan strategis.
 - 3. Manajer Anda meminta pendapat Anda tentang keputusan yang dapat memengaruhi Anda.

- C. Mengekspresikan kepercayaan diri dalam kinerja tinggi:
 - 1. Manajer Anda percaya bahwa Anda dapat menangani tugas yang menantang.
 - 2. Manajer Anda percaya pada kemampuan Anda untuk meningkat bahkan ketika Anda melakukan kesalahan.
 - 3. Manajer Anda mengekspresikan kepercayaan pada kemampuan Anda untuk tampil di level tinggi.
- D. Memberikan otonomi dari kendala birokrasi:
 - 1. Manajer Anda memungkinkan Anda melakukan pekerjaan dengan cara Anda.
 - 2. Manajer Anda membuatnya lebih efisien bagi Anda untuk melakukan pekerjaan Anda dengan menjaga aturan dan peraturan yang sederhana.
 - 3. Manajer Anda memungkinkan Anda membuat keputusan penting dengan cepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Hasil penelitian dengan indikator di atas telah dikutip Audenaert & Decramer (2018: 4) di mana menurut Zhang dan Bartol (2010) bahwa ada hubungan intuitif antara *empowering leadership* dengan kinerja kreatif. *Empowering leadership* adalah kebalikan dari kepemimpinan yang mengendalikan.

Zhang dan Gheibi (2015: 369) kemudian mempertegas bahwa *empowering leadership theory* sebagai pendekatan alternatif untuk menguji pengaruh seorang pemimpin pada efektivitas individual bawahannya. Selain itu, Han, Cheong, dan Harold (2019: 6) juga mengutip bahwa *empowering leadership* didefinisikan sebagai perilaku yang meningkatkan otonomi dan memotivasi investasi karyawan dalam pekerjaan mereka (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen, & Martinsen, 2014; Lorinkova, Pearsall, & Sims, 2013; Zhang & Bartol, 2010). Perilaku ini termasuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan tugas,

mengekspresikan kepercayaan pada kemampuan karyawan dan meningkatkan kebermaknaan pekerjaan (Ahearne et al., 2005).

Dalam variabel *empowering leadership*, ditemukan kesenjangan teori (*theory gap*). Qian, Song, Jin, Wang, dan Chen (2018: 4) mengutip teori pertukaran sosial [*social exchange theory* (Peter Michael Blau, 1964)] yang menjelaskan bahwa karyawan cenderung mengembangkan hubungan pertukaran sosial berkualitas tinggi dengan para pemimpin di bawah manajemen *empowering leadership*. Sedangkan Fong dan Snape (2015: 128), mengutip bahwa teori pertukaran anggota-pemimpin [*leader-member exchange (LMX)*] *theory* menunjukkan para pemimpin menyesuaikan perilaku mereka sesuai dengan karakteristik individu pengikut (Fred Dansereau, George Bear Graen dan William J. Haga, 1975). Dari 2 teori ini dapat dilihat kesejangan dalam melihat proses penyesuaian di mana Blau menegaskan adanya penyesuaian dari karyawan, sedangkan Fred Dansereau dkk berpendapat bahwa pemimpinlah yang menyesuaikan diri.

Terhadap kinerja, *empowering leadership* merupakan penentu variabel kinerja. Hasil penelitian ini merupakan karya Saengchai, Siriattakul, dan Jernsittiparsert (2020) dengan judul Eksplorasi Hubungan antara Praktek SDM, Motivasi Karyawan, Pemberdayaan Karyawan, dan Kinerja Karyawan di Perusahaan Enjineriing Indonesia *Exploring the link between HR Practices, Employee Motivation, Employee Empowerment and Employee Performance in Engineering Firms of Indonesia*. Beberapa penelitian terdahulu lainnya yang memiliki simpulan serupa ialah Abualoosh, Obeidat, Tarhini, dan Masa'deh (2018), Al-edenat dan Nayel, (2018), Ali, Lei, Jie, dan Rahman (2018), Alfatih, Sartika, dan Hapsari (2019), Ameer, Bhatti, dan Baig (2019), Andri, Adawiyah, dan Purnomo (2019), Bayayda (2020), Bhutta, Nauman, dan Zahra (2019), Fong dan Snape (2015), Hamir, Ismail, Zahari, dan Abdullah (2018), Francis dan Chombo (2020), Indrawan (2018), Jia, Yan, Jahanshahi, Lin, dan Bhattacharjee

(2020), Kartika, Akbar, dan Rugaiyah (2019), Konan dan ÇELİKb (2018), Kostopoulos (2019), Kumari dan Hemalatha (2018), Natrajan (2019), Nuruddin dan Sridadi (2019), Qian, Song, Jin, Wang, dan Chen (2018), Sureshil dan Jaleel (2015), Widyastuti dan Riana (2019), Wu dan Chen (2015), Yamoah dan Afful (2019), Yulianti dan Usman (2019), serta Zhang dan Gheibi (2015).

Namun demikian, peneliti terdahulu yang menemukan bahwa *empowerment* memiliki pengaruh yang kecil terhadap pengembangan kinerja karyawan ialah Wardoyo, Satrio, dan Ma'rif (2020) dengan judul Pengukuran Kinerja Pendidikan UM dengan Pemberdayaan sebagai Variabel Berpengaruh (*UM Education Performance Measurement Using Empowerment As Predictor Variable*). Peneliti terdahulu lainnya yang memiliki simpulan bahwa *empowerment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ialah Audenaert dan Decramer (2018), Bose (2018), Lestari dan Yunianto (2015), serta Nuzul (2018). Kemudian M. Kim dkk (2018: 3) menemukan adanya studi lain yang tidak menemukan efek langsung dari *empowering leadership* terhadap kinerja (Srivastava, Bartol, dan Locke).

Berdasarkan fenomena dan *applied theory* maka posisi pendirian (*standing position*) penulis dalam menanggapi gap teori dan gap riset adalah bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap kinerja.

Beberapa kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Belum ditemukan 1 (satu) pun penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh variabel *empowering leadership* terhadap kinerja karyawan PDAM di Indonesia
2. Persyaratan untuk menjadi direktur dan/ atau direksi PDAM yang diatur Pemerintah guna mendapatkan individu yang cakap dalam kepemimpinannya, khususnya *empowering*

leadership ternyata tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

Secara subjektif, penulis menetapkan PDAM Kabupaten Toraja utara, PDAM Kabupaten Luwu, PDAM Wae Manurung Kabupaten Bone, PDAM Kabupaten Tana Toraja, dan PDAM Kabupaten Bulukumba sebagai lokasi penelitian. Penulis tertarik meneliti PDAM karena status sebagai BUMD, regulasi yang mengatur, sumber anggaran dalam belanja, jenis produk berupa air minum/ bersih, BPKP selaku lembaga auditor atas kinerja PDAM adalah sama. Selain itu, pertimbangan penulis adalah agar hasil penelitian ini memiliki manfaat praktis bagi manajemen pada PDAM yang diteliti untuk melakukan perbaikan menuju tercapainya kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik melakukan penelitian disertasi dengan judul *Empowering Leadership* pada PDAM di Prov Sulsel.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dapat diperoleh melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi para akademisi adalah membantu yang bersangkutan menyajikan informasi dan hasil penyajian empiris atas variabel *empowering leadership* dalam memprediksi tingkat kinerja sehingga para akademisi dapat mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian ini.
- b. Melengkapi penggunaan indikator subyektif dari pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja.
- c. Bersifat akademik, yakni diharapkan mampu mempertajam dan memperluas variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat secara praktis bagi pihak-pihak yang berkepentingan, yakni:

- a. Pengurus DPD PERPAMSI Wilayah Sulsel dalam meningkatkan peranannya selaku Perwakilan PERPAMSI di wilayah Provinsi Sulawesi Selatan.
- b. Manajemen PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan dalam menjadikan hasil penelitian sebagai bahan informasi aktual guna memperbaiki manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan *empowering leadership* dalam meningkatkan kinerja karyawannya masing-masing.
- c. Para praktisi dan profesional lainnya dalam menjadikan hasil penelitian ini sebagai referensi tambahan bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam organisasinya, khususnya dalam pengembangan *empowering leadership* yang kemungkinan dapat

berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja institusi atau organisasi masing-masing.

- d. Penyempurnaan penerapan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya *empowering leadership* dan kinerja Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan, bahkan nasional.





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Konsep Manajemen

Beberapa pengertian manajemen dapat dipahami melalui definisi yang dikembangkan para ahli. Robbins dan Coulter (1999) dalam Taufiqurokhman dan Satispi (2018: 7) menyatakan bahwa manajemen adalah proses pengkoordinasian dan pengintegrasian kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain.

Manajemen merupakan 2 sisi yang saling mengisi dan melengkapi, yakni sebagai ilmu dan seni. Sarinah dan Mardalena (2017: 4) menyatakan bahwa manajemen termasuk sebagai ilmu karena memenuhi syarat-syarat sebagai ilmu yaitu: a. Tersusun secara sistematis dan teratur b. Objektif rasional sehingga dapat dipelajari c. Menggunakan metode Ilmiah d. Mempunyai prinsip-prinsip tertentu e. Dapat dijadikan suatu teori. Lebih lanjut Sarinah dan Mardalena (2017: 7) menyatakan bahwa manajemen sebagai seni berarti kemahiran dalam mengurus sesuatu yang dikombinasikan dengan daya cipta, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Dessler dan Chhinzer (2017: 3) menguraikan bahwa Frederick Taylor ialah pendorong manajemen ilmiah, yakni proses "secara ilmiah" menganalisis proses manufaktur, mengurangi biaya produksi, dan memberi kompensasi kepada karyawan berdasarkan kinerja mereka.

Sebagai ilmu, mempelajari manajemen membutuhkan alat dan teknik kuantitatif untuk menjadi ahli sebagai analisis bisnis, termasuk ahli di bidang SDM. Taylor III (2016: 27) menguraikan bahwa untuk tujuan mempelajari ilmu manajemen, jelas bahwa alat dan teknik kuantitatif merupakan bagian utama penting dari analisis bisnis, apa pun definisi proses analisis bisnis. Karena itu, menjadi terampil dalam menggunakan teknik ilmu manajemen ini merupakan langkah penting bagi seseorang yang ingin menjadi profesional analisis bisnis.

Di sisi lain, terdapat kajian manajemen yang menggunakan metode kualitatif. Kunc (2019: 11) mengutip bahwa dari perspektif ilmu manajemen, metode kualitatif sebagian besar digunakan untuk menyusun masalah yang tidak terstruktur (tidak divisualisasikan dengan jelas dalam benak pengambil keputusan strategis) atau parameter yang sulit diukur (Williams, 2008).

Problem yang digambarkan Kunc tersebut tidak ditemukan dalam penelitian ini. Secara khusus, variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini memiliki indikator yang jelas dan dapat diukur dengan menggunakan skala likert sehingga penulis menggunakan metode kuantitatif yang secara implisit bersinggungan dengan pendapat Taylor III.

Selanjutnya Kunc (2019: 18) menambahkan bahwa model ilmu manajemen tidak akan menggantikan pengambil keputusan strategis tetapi dapat menjadi alat yang berharga

untuk mengarahkan pemikiran mereka dan mengartikulasikan pengetahuan yang ada.

Beranjak sebagai ilmu, manajemen dapat pula dipandang sebagai praktek. Rousseau (2012) dalam Caetano dan Santos (2017: 15) menyatakan bahwa praktek manajemen secara sistematis berdasarkan manajemen, yang menggabungkan pengetahuan ilmiah ke dalam konten dan proses pengambilan keputusan.

Walaupun masalah yang terjadi antar organisasi bersifat khas dan unik namun secara umum manajemen memiliki fungsi yang universal. Indartono (2016: 3) mengutip Fayol (1925) tentang fungsi manajemen yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan.

Adapun prinsip manajemen dapat dipahami melalui kutipan Indartono (2016: 5) yang mengungkapkan bahwa menurut Henry Fayol (1916), seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari: 1. Pembagian kerja (*division of work*) 2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*) 3. Disiplin (*discipline*) 4. Kesatuan perintah (*unity of command*) 5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*) 6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*) 7. Pembayaran upah yang adil (*remuneration*) 8. Pemusatan (*centralisation*) 9. Hirarki (*hierarchy*) 10. Tata tertib (*order*) 11. Keadilan (*equity*) 12. Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personnel*) 13. Inisiatif (*Inisiative*) 14. Semangat kesatuan (*esprits de corps*). Selanjutnya Uzuegbu dan Nnadozie (2015: 59) mengungkapkan bahwa Prinsip utama manajemen Henry Fayol adalah bahwa staf bekerja lebih baik ketika mereka diberikan pekerjaan sesuai dengan spesialisasi mereka.

Penulis menetapkan pendapat Henry Fayol (1916) tentang manajemen tersebut sebagai teori utama (*grand theory*) dalam penelitian ini yang selanjutnya merupakan dasar perkembangan bagi konsep manajemen sumber daya manusia sebagai teori kedua (*middle theory*).

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian MSDM dapat diamati melalui definisi-definisi yang diungkap para ahli. Indartono (2016: 135) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. O'Donovan (2019: 75) mengungkap bahwa konsep MSDM yang diulang secara luas ditawarkan oleh John Storey (1995) yang mengusulkan bahwa pendekatan khas MSDM berupaya mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan strategis SDM yang berkomitmen dan berkemampuan tinggi, menggunakan berbagai teknik budaya, struktural dan personalia.

Pendapat John Storey (1995) tersebut di atas merupakan *middle theory* dalam penelitian ini yang menjelaskan posisi SDM dalam kajian manajemen, khususnya dalam permasalahan yang berhubungan dengan *empowering leadership*.

Selain MSDM, penulis lain menggunakan istilah Manajemen Personalia, misalnya Ribeiro, Macambira, dan Neiva (2017: 257) yang memilih empat tema Manajemen Personalia yang dapat menggambarkan hubungan antara subsistem SDM dengan variabel struktur hubungan sosial dan

dinamikanya, yakni rekrutmen dan seleksi, sosialisasi, pelatihan, serta evaluasi dan kinerja.

Sebagai sebuah studi, Subramony (2009) dalam Oz'go dan Brewster (2015: 30) mengungkapkan bahwa mayoritas studi MSDM telah mengasumsikan adanya saling melengkapi secara positif dalam sistem praktek MSDM. Sedangkan terkait praktek MSDM, Oz'go dan Brewster (2015: 30) mengutip pendapat Brewster dkk (2010) bahwa terlepas dari pentingnya kondisi batas kontekstual dan kontinjensi yang memengaruhi efektivitas praktek MSDM yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi, sebagian besar masalah MSDM belum dieksplorasi dalam tingkat ekonomi terbelakang, berkembang atau transisi.

MSDM memainkan peran kunci dalam memungkinkan organisasi untuk menerapkan strategi mereka dengan sukses karena implementasi strategi membutuhkan rekrutmen, pelatihan, organisasi dan retensi staf yang efektif, ditambah dengan kepemimpinan yang efektif dan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran karyawan selaras dengan organisasi mereka (ACCA Examining Team, 2016: 427).

MSDM juga diperlukan dalam sektor publik di era globalisasi. Khan (2018: 34) mengutip bahwa globalisasi telah membawa tantangan baru bagi MSDM di sektor publik di mana Marquardt dan Berger (2003) berpendapat bahwa pengembangan SDM dapat memaksimalkan elemen-elemen yang menguntungkan dari globalisasi di bidang pembangunan politik dan ekonomi, pembelajaran organisasi dan tempat kerja, pendidikan dan kejuruan. pelatihan, pengembangan kepemimpinan global, teknologi dan pengetahuan, serta kelestarian lingkungan.

MSDM pada akhirnya diperlukan dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Dessler dan Chhinzer (2017: 2) menguraikan bahwa MSDM mengacu pada manajemen orang dalam organisasi. SDM profesional bertanggung jawab memastikan bahwa organisasi menarik, mempertahankan, dan melibatkan beragam bakat yang diperlukan untuk memenuhi komitmen operasional dan kinerja yang dibuat untuk pelanggan dan pemegang saham. Tugas SDM tersebut adalah memastikan bahwa organisasi menemukan dan mempekerjakan individu terbaik yang tersedia, mengembangkan bakat, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan terus membangun serta memantau aset manusia ini.

3. Konsep Empowering Leadership

Konsep *empowering leadership* dalam Islam menjadi perhatian serius dalam upaya memberdayakan bawahan ke cara yang tepat dalam menjalankan tugas untuk hasilkan kinerja yang diharapkan sesuai ketentuan yang berlaku sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Yunus ayat 35 sebagai berikut:

قُلْ هَلْ مِنْ شُرَكَائِكُمْ مَنْ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ قُلِ اللَّهُ يَهْدِي لِلْحَقِّ
أَفَمَنْ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ أَحَقُّ أَنْ يُتَّبَعَ أَمْ لَا يَهْدِي إِلَّا أَنْ يُهْدَىٰ
فَمَا لَكُمْ كَيْفَ تَحْكُمُونَ ٣٥

Artinya: Katakanlah: "Apakah di antara sekutu-sekuturmu ada yang menunjuki kepada kebenaran?" Katakanlah "Allah-lah yang menunjuki kepada kebenaran". Maka apakah orang-orang yang menunjuki kepada kebenaran itu lebih berhak diikuti ataukah orang

yang tidak dapat memberi petunjuk kecuali (bila) diberi petunjuk? Mengapa kamu (berbuat demikian)? Bagaimanakah kamu mengambil keputusan?

Konsep *empowering leadership* menjadi spesifik dibandingkan dengan kepemimpinan secara umum di mana pengertiannya memiliki substansi yang sama dengan *employee empowerment*. Amundsen dan Martinsen (2014: 487) mengutip bahwa *empowering leadership* telah muncul sebagai bentuk kepemimpinan tertentu, berbeda dari pendekatan lain seperti kepemimpinan direktif, transaksional, dan transformasional (Pearce dkk, 2003). Pada intinya, *employee empowerment* melibatkan peningkatan motivasi individu di tempat kerja melalui pendelegasian tanggung jawab dan wewenang ke tingkat organisasi terendah di mana keputusan yang kompeten dapat dibuat (Conger dan Kanungo, 1988; Thomas dan Velthouse, 1990). Dengan demikian, *empowering leadership* secara umum dapat didefinisikan sebagai "perilaku yang berbagi kekuasaan dengan bawahan" (Vecchio, Justin, dan Pearce, 2010, p. 531). Zhang dan Gheibi (2015: 369) mengungkapkan bahwa *empowerment* pertama kali didefinisikan sebagai aspek dari pandangan relasional atau pembagian kekuasaan (Burke, 1986; Burpitt dan Bigoness, 1997; Spreitzer dan Doneson).. minat baru dalam penelitian kepemimpinan disertai dengan pergeseran dan perluasan model dengan fokus pada efek pemimpin pada pengikutnya dan hubungan antar mereka. (House dan Aditya, 1997).

Secara spesifik dan parsial, konsepsi *empowering leadership* diungkap dan dikutip beberapa penulis dengan memaparkan definisinya. Liu dkk dalam Wu dan Chen (2015: 28) mengungkapkan bahwa *empowering leadership* adalah gaya kepemimpinan di mana para pemimpin dapat mengatur

distribusi dan pelaksanaan kekuasaan kepada bawahan untuk mengembangkan kontrol diri dan otonomi bawahan. Chandra dan Priyono, (2016: 132) mengutip bahwa *empowering leadership* didefinisikan sebagai perilaku yang diarahkan pada pemimpin individu dan seluruh tim, yang terdiri dari pendelegasian wewenang kepada karyawannya, meningkatkan independensi dan otonomi mereka dalam pengambilan keputusan, pelatihan, berbagi informasi, (Chen, Lam, dan Zhong, 2007; Kirkman dan Rosen, 1999; Konczak, Stelly, dan Trusty, 2000).

Kajian *empowering leadership* telah melahirkan berbagai teori. Pada 1964 telah ada teori sebagaimana dikutip Qian, Song, Jin, Wang, dan Chen (2018: 4), yakni teori pertukaran sosial [*social exchange theory* (Peter Michael Blau, 1964)], yakni karyawan cenderung mengembangkan hubungan pertukaran sosial berkualitas tinggi dengan para pemimpin di bawah manajemen *empowering leadership*.

Kemudian bermunculan beberapa teori pada era 70-an, di antaranya yang dikutip Fong dan Snape (2015: 128), yakni teori pertukaran pemimpin-anggota [*leader-member exchange (LMX) theory*], yang menunjukkan bahwa para pemimpin menyesuaikan perilaku mereka sesuai dengan karakteristik individu pengikut (Fred Dansereau, George Bear Graen dan William J. Haga, 1975)... teori pengaruh sosial (*social influence theory*) menunjukkan bahwa anggota kelompok cenderung mengembangkan persepsi dan sikap yang sama, karena interaksi reguler mereka dan berbagi pengalaman dan informasi (Gerald R. Salancik dan Jeffrey Pfeffer, 1978). Sedangkan Sharma dan Kirkman (2015: 208), mengurai teori pembelajaran sosial (*social learning theory* (Albert Bandura, 1977) yang beranggapan bahwa peniruan dan pemodelan terjadi sebagai hasil dari pembelajaran observasional yang diatur oleh empat sub-proses, yakni memperhatikan perilaku

model peran, mengingat perilaku, mengintegrasikan perilaku ke dalam tindakan sendiri, dan menunjukkan apa yang dipelajari. Selanjutnya Sharma dan Kirkman (2015: 219) mengutip teori interaksi situasi-individu pengikut [*following person-situation interactionist theory* (Walter Mischel, 1977)] yang merupakan penggabungan antara faktor individu, situasi dan interaksi orang secara komprehensif dalam *Empowering Leadership*.

Pada tahun 1980-an, teori yang lahir sebagaimana dikutip Amundsen dan Martinsen (2014: 488) adalah teori penentuan diri sendiri [*self-determination theory* (Richard M. Ryan dan Edward L. Deci, 1985)]... sebagai gaya manajerial yang mendukung otonomi dan menghasilkan berbagai hal positif bagi bawahan...dan pendekatan sosio-struktural klasik [*classical socio-structural approach* yang melibatkan pembagian kekuasaan dan pendelegasian tanggung jawab dan wewenang resmi (W. Warner Burke, 1986)].

Sedangkan di era 90-an, muncul kekuasaan struktural (*structural power*) dari Rosabeth Moss Kanter (1993) yang dikutip Al-Dmour, Yassine, dan Masa'deh (2018: 317-318), bahwa dalam organisasi memberikan kerangka kerja yang berguna untuk mempelajari pengaturan lingkungan kerja. Han, Cheong, dan Harold (2019: 4) menggambarkan teori kepercayaan [*trust theory* (Roger C. Mayer, James H. Davis, dan F. David Schoorman, 1995)] sebagai kepercayaan pemimpin pada kompetensi karyawan (yaitu, kepercayaan berbasis kognisi). Kemudian Han, Cheong, dan Harold (2019: 11) mengutip teori realitas berbagi [*shared reality theory* (Curtis D. Hardin dan E. Torry Higgins, 1996)], yakni penciptaan realitas bersama dan pencapaian persepsi saling pengertian adalah inti dari membangun dan memelihara ikatan dengan orang lain yang dihargai.

Pada tahun 2000-an, beberapa teori lainnya antara lain diawali oleh Josh A Arnold, Sharon Arad, Jonathan A Rhoades, dan Fritz Drasgow dalam Fong dan Snape (2015: 128), mengembangkan Kuesioner *Empowering Leadership [Empowering Leadership Questionnaire (ELQ)]* yang memiliki fokus kelompok dalam hal definisi sub-dimensi dan dalam kata-kata dari item tertentu. Kemudian Graham (2015: 39-40) menguraikan bahwa dalam mengidentifikasi subdimensi *Empowering Leadership*, Arnold dkk (2000) mengidentifikasi lima dimensi yang membentuk *Empowering Leadership*, yakni pembinaan, pemberian informasi, menunjukkan perhatian/berinteraksi dengan tim, memimpin dengan contoh, dan pengambilan keputusan partisipatif. Teori lainnya dikutip Liu (2015: 478) yang menguraikan bahwa Kuesioner Perilaku *Empowerment Leadership [Empowerment Leadership Behavior Questionnaire (ELBQ)]* yang dirancang Lee Konczak (2000)] berisi 6 dimensi yang mencakup desentralisasi wewenang, penekanan pada tanggung jawab, mendorong pengambilan keputusan independen, berbagi informasi, mengembangkan keterampilan dan mendorong inovasi. Kemudian Graham (2015: 40) mengutip *empowering leadership* mengandung unsur *egalitarianisme*, yakni memandang karyawan sama dengan seorang pemimpin (Jim Sidanius, Shana Levin, James Liu dan Felicia Pratto, 2000). Teori berikut dikutip Audenaert dan Decramer (2018: 6), yakni *empowering leadership* dapat dikonseptualisasikan sebagai *team-level concept* (Scott E. Seibert, Seth R. Silver, dan W. Alan Randolph, 2004), yakni pendekatan pemberdayaan 'satu ukuran untuk semua' dengan tidak memperhitungkan perbedaan antar individu karyawan.

Beberapa teori yang kemunculannya setelah *empowering leadership theory* antara lain dikutip Graham (2015: 14), bahwa teori dominasi sosial (*social dominance theory*)

menawarkan wawasan baru tentang bagaimana persepsi hierarkis harus memengaruhi kepemimpinan tim (Kathleen O'Brien Dietz, 2011). Selanjutnya, Sharma dan Kirkman (2015: 209) mengutip teori pengikut (*followership theory*) yang merupakan studi tentang sifat dan dampak pengikut dan mengikuti dalam proses kepemimpinan (Mary Uhl-Bien, Ronald E. Riggio, Kevin B. Lowe dan Melissa K. Carsten, 2014, hal. 84). Selanjutnya Thomas dan Raehschulte (2018: 4-5) memperkenalkan Stein Amundsen dan Øyvind L. Martinsen (2014) sebagai penemu Skala *Empowering Leadership* [*Empowering Leadership Scale (ELS)*]... didefinisikan sebagai “perilaku pemimpin yang diarahkan pada individu atau seluruh tim dan terdiri dari pendelegasian wewenang kepada karyawan, mempromosikan pengambilan keputusan mandiri, mandiri, pembinaan, berbagi informasi, dan meminta masukan” (Sharma dan Kirkman, 2015, 194).

4. Konsep Kinerja

Surat Al-Jasiyah ayat 22, Allah SWT berfirman:

وَحَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ وَلِتُحْزَىٰ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: Dan Allah menciptakan langit dan bumi dengan tujuan yang benar, dan agar setiap jiwa diberi balasan sesuai dengan apa yang dikerjakannya, dan mereka tidak akan dirugikan.

Secara nyata firman Allah ini membuktikan bahwa penciptaan langit dan bumi memiliki tujuan yang benar sehingga tiada yang dirugikan. Demikian pula dengan kinerja individu yang merupakan pencapaian atas seluruh aspek yang

dihasilkannya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara benar dan tepat sebagai karyawan untuk mencapai tujuan yang telah dibebankan kepadanya yang pada akhirnya akan mendapat imbalan yang sesuai.

Kajian kinerja telah menarik perhatian bagi peneliti. Rotundo (2002) dalam Yamoah dan Afful (2019: 26) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan variabel dependen penting yang menarik bagi peneliti, bisnis dan pemerintah. Pendapat ini menjadi lebih sinergis dengan penelitian ini di mana PDAM yang merupakan salah satu bentuk BUMD dipilih menjadi lokasi penelitian.

SDM merupakan elemen penting dalam kinerja. Agbaeze dkk (2017: 136) mengutip bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan, beberapa sumber daya dapat digunakan untuk mencapai hal ini, yang meliputi uang, manusia, dan mesin; sumber daya ini, yang terpenting dari semuanya adalah manusia (Kehinde, 2012). Kemudian, Atoom (2018: 35) mengutip bahwa kelangsungan hidup dan kesinambungan organisasi serta efisiensi dalam menyediakan produknya dan tingkat produktivitasnya yang tinggi bergantung pada tingkat kinerja SDMnya yang akan membantu dalam menciptakan nilai tambah bagi semua sumber daya organisasi (Aqili, 2005).

Terdapat beberapa definisi yang memberikan pengertian tentang kinerja. Foster dan Seeker (2001) dalam Widodo (2015: 131), yakni kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang pada pekerjaan yang bersangkutan sesuai dengan ukuran yang berlaku. Sedangkan Mukhtar dkk (2018: 60) mengutip bahwa menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007: 2) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan itu. Kinerja adalah tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Kinerja adalah hasil kerja yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi

ekonomi. Selanjutnya definisi yang dirumuskan Kevin R. Murphy (1993) dalam Yamoah dan Afful (2019: 26) adalah bahwa kinerja harus didefinisikan sebagai perilaku (*behaviours*) daripada hasil di mana tindakan berbasis hasil tidak selalu fungsional bagi organisasi karena karyawan dapat memaksimalkan hasil dengan mengorbankan hal-hal lain. Saleem dkk (2019: 305) menyajikan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil berupa keuangan atau non-keuangan karyawan yang memiliki kaitan langsung dengan kinerja organisasi dan keberhasilannya (Jagannathan, 2014).

Kinerja perlu diukur sebagai bahan evaluasi untuk peningkatannya guna mencapai kesuksesan. Karadag (2017: 364) mengutip bahwa pakar manajemen Peter F. Drucker pernah berkata "jika Anda tidak dapat mengukurnya maka Anda tidak dapat mengelolanya" tetap berlaku untuk semua perusahaan bisnis. Tanpa menggunakan alat ukur kinerja tertentu, perusahaan tidak dapat membuat rencana yang sukses, mengendalikan operasi, dan mengukur efektivitas organisasi.

Pengukuran ini merupakan salah 1 kegiatan manajemen kinerja. O'Donovan (2019: 89) mengutip bahwa untuk memperjelas, DeNisi mendefinisikan Manajemen Kinerja sebagai berbagai kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja orang atau kelompok sasaran dengan tujuan akhir meningkatkan efektivitas organisasi.

Chandra dan Priyono (2016: 131) mengutip teori yang ditemukan Dessler (2009), bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan evaluasi kinerja karyawan saat ini atau mendatang terhadap standar prestasinya. Adapun dimensi kinerja karyawan menurut Dessler (2012) dalam Nwakoby dkk (2019: 1216) terdiri dari lima, yakni 1) kualitas kerja (*quality of work*), merupakan karakteristik suatu pekerjaan yang dapat menunjukkan tingkat kebutuhan dan

keinginan yang diharapkan seseorang; 2) Kuantitas pekerjaan, adalah jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh karyawan sesuai dengan uraian tugas dalam jangka waktu tertentu; 3) Supervisi, adalah sikap pemberian tugas atau tugas atasan kepada bawahan yang kurang pengetahuan dan keterampilan; 4) Kehadiran (*Presence*), adalah tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja; 5) Ciptaan, adalah sikap atau kegiatan untuk melindungi, memelihara dan mengalokasikan sesuatu.

Indikator kinerja juga diperlukan dalam mendorong peningkatan berkelanjutan. Mallory (2018: 31) menyatakan bahwa dalam ilmu sistem, dibutuhkan pernyataan yang memuat persyaratan yang jelas dan terukur dengan menggunakan metrik dan indikator untuk mendukung evaluasi objektif dari setiap siklus kinerja sistem guna mendukung pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan.

Jika organisasi mengidentifikasi bahwa beberapa elemen tidak selaras dengan benar, maka organisasi dapat menilai apa yang perlu diubah, sebelum melakukan penataan kembali yang diperlukan. Pada gilirannya, penyelarasan ini akan membantu meningkatkan kinerja – dan meningkatkan kinerja organisasi adalah tujuan utama dari manajemen kinerja (ACCA Examining Team, 2016; 119).

Namun demikian, Khan (2018: 26) berargumentasi bahwa dengan tidak adanya pengukuran yang jelas di sektor publik, maka sulit untuk menerapkan manajemen kinerja. Oleh karena itu, tantangannya adalah mengembangkan perangkat manajemen kinerja yang akan menghargai efisiensi.

Di sisi lain, Franceschini dkk (2019: 134) mempertegas bahwa hasil dari suatu pengukuran kinerja adalah suatu indikator kinerja yang umumnya dinyatakan dengan angka dan satuan pengukuran. Angka tersebut memberikan besaran

(berapa) dan satuannya memberi arti (apa). Indikator selalu dikaitkan dengan target representasi yang sesuai.

Namun demikian, pendapat lain mengenai indikator kinerja dikemukakan Parmenter (2015: 7) bahwa indikator kinerja, meskipun penting, tidaklah sangat penting bagi bisnis.

Teori kinerja lainnya dikutip Yang dan Hwang (2014: 9), yakni teori *expected goal* yang menyatakan bahwa kinerja mengukur tujuan seseorang dengan penekanan pada kesesuaian hasil dengan tujuan yang diharapkan (Edward Lee Thorndike, 1913)... Dennis W Organ (1988) menyebut "kinerja" sebagai "perilaku warga organisasi (*Organizational Citizenship Behavior-OCB*)", yang tidak memiliki hubungan langsung dengan produktivitas individu, dan tidak memiliki persyaratan wajib untuk kinerja peran individu dengan lima dimensi, yakni tidak egois, sopan santun, moral kemasyarakatan, konsistensi, dan sportif.

Di sisi lain, Colquitt (2017: 4-5) memperkenalkan "Manajemen Kinerja Generasi Terakhir" atau disingkat *PM* (*Performance Management*) 1.0, yang mendefinisikan PM 1.0 secara luas untuk memasukkan tidak hanya penetapan tujuan dan evaluasi kinerja, tetapi juga keterkaitan kinerja dengan penghargaan dan hasil hilir lainnya. Hubungan hilir ini tersebar luas dalam organisasi, dan karyawan serta supervisor tidak memisahkan perencanaan dan tinjauan kinerja dari hasil dan keputusan yang terkait dengan penilaian tentang kinerja. Selanjutnya Colquitt (2017: 48) menyadari bahwa asumsi PM 1.0 mengenai supervisor dapat dan akan secara akurat mengevaluasi kinerja karyawan mereka, dan ini mengasumsikan bahwa peringkat ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja keras. Bukti ilmiah yang mendukung kedua asumsi ini lemah.

Teori lainnya dikembangkan J. M. Conway (1999) dalam Pradhan dan Jena (2017: 3) menjelaskan, kinerja tugas (*task performance*) membutuhkan lebih banyak kemampuan kognitif yang difasilitasi pengetahuan tugas (prinsip teknis dalam memastikan kinerja dan mampu menjalankan banyak tugas), keterampilan tugas (penerapan pengetahuan teknis untuk menyelesaikan tugas dengan sukses tanpa banyak pengawasan), dan kebiasaan tugas (kemampuan bawaan dalam menanggapi pekerjaan untuk memfasilitasi atau menghambat kinerja)... B. Hesketh dan A. Neal (1999) menyatakan bahwa kemampuan individu menyesuaikan diri dan mendukung profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis disebut sebagai kinerja adaptif (*adaptive performance*).

Kemudian Waldman (1994) dalam Ramawickrama, Opatha, dan PushpaKumari (2017: 68) menjelaskan model kinerja dalam kaitannya dengan perspektif perbedaan individu dan perspektif situasional (*individual differences perspective and the situational perspective*). Menurut Waldman (1994), antara faktor pribadi (variabel perbedaan individu) dan faktor sistem (variabel situasional) berpengaruh pada kinerja pekerjaan.

Terakhir, Dixit dan Arrawatia (2018: 427) mengutip bahwa kinerja mengacu pada seberapa cerdas seorang karyawan bertindak dan berkontribusi (*actions and contributes*) dalam perilaku yang sejalan dengan tujuan organisasi (Chockalingam Viswesvaran dan Deniz S. Ones, 2000).

Tabel 1. *Theory Mapping*

NO	VARIABEL	PENEMU TEORI (TAHUN)	URAIAN TEORI
(1)	(2)	(3)	(4)
1	<i>Empowering Leadership</i>	Peter Michael Blau (1964)	<i>Social exchange</i> ; karyawan cenderung mengembangkan hubungan pertukaran sosial berkualitas tinggi dengan para pemimpin di bawah manajemen <i>empowering leadership</i>
2		Fred Dansereau, George Bear Graen dan William J. Haga (1975)	<i>Leader-member exchange (LMX)</i> ; para pemimpin menyesuaikan perilaku mereka sesuai dengan karakteristik individu pengikut
3		Albert Bandura (1977)	<i>Social learning</i> ; peniruan dan pemodelan terjadi sebagai hasil dari pembelajaran observasional yang diatur oleh empat sub-proses, yakni memperhatikan perilaku model peran, mengingat perilaku, mengintegrasikan perilaku ke dalam tindakan sendiri, dan menunjukkan apa yang dipelajari.
4		Walter Mischel (1977)	<i>Following person-situation interactionist</i> ; penggabungan antara faktor individu, situasi dan interaksi orang secara komprehensif dalam <i>Empowering Leadership</i> .
5		Gerald R. Salancik dan Jeffrey Pfeffer (1978)	<i>Social influence theory</i> ; anggota kelompok cenderung mengembangkan persepsi dan sikap yang sama, karena interaksi reguler mereka dan berbagi pengalaman dan informasi.

NO	VARIABEL	PENEMU TEORI (TAHUN)	URAIAN TEORI
(1)	(2)	(3)	(4)
6		Richard M. Ryan dan Edward L. Deci (1985)	<i>Self-determination</i> ; gaya manajerial yang mendukung otonomi dan menghasilkan berbagai hal positif bagi bawahan.
7		W. Warner Burke (1986)	<i>Classical socio-structural approach</i> ; melibatkan pembagian kekuasaan dan pendelegasian tanggung jawab dan wewenang resmi.
8		Rosabeth Moss Kanter (1993)	<i>Structural power</i> : memberikan kerangka kerja untuk mempelajari pengaturan lingkungan kerja dalam organisasi.
9		Roger C. Mayer, James H. Davis, dan F. David Schoorman (1995)	<i>Trust</i> ; kepercayaan pemimpin pada kompetensi karyawan (yaitu, kepercayaan berbasis kognisi) secara individual sebagai eksekutif senior, dan saling tergantung sebagai anggota tim pengambil keputusan puncak perusahaan.
10		Curtis D. Hardin dan E. Torry Higgins (1996)	<i>Shared reality</i> ; penciptaan realitas bersama dan pencapaian persepsi saling pengertian adalah inti dari membangun dan memelihara ikatan dengan orang lain yang dihargai.
11		Josh A Arnold, Sharon Arad, Jonathan A Rhoades, dan Fritz Drasgow (2000)	<i>Empowering Leadership Questionnaire (ELQ)</i> ; fokus pada kelompok dalam hal definisi sub-dimensi dan dalam kata-kata dari item tertentu.
12		Lee Konczak (2000)	<i>Empowerment Leadership Behavior Questionnaire (ELBQ)</i> ; berisi 6 dimensi yang mencakup desentralisasi wewenang, penekanan pada tanggung jawab,

NO	VARIABEL	PENEMU TEORI (TAHUN)	URAIAN TEORI
(1)	(2)	(3)	(4)
			mendorong pengambilan keputusan independen, berbagi informasi, mengembangkan keterampilan dan mendorong inovasi.
13		Jim Sidanius, Shana Levin, James Liu dan Felicia Pratto (2000)	<i>Egalitarianisme</i> ; memandang karyawan sama dengan seorang pemimpin.
14		Scott E. Seibert, Seth R. Silver, dan W. Alan Randolph, (2004)	<i>Team-level concept</i> ; pendekatan pemberdayaan 'satu ukuran untuk semua' dengan tidak memperhitungkan perbedaan antar individu karyawan.
15		Michael Ahearne, John Mathieu, dan Adam Rapp (2005)	<i>Leader's empowering behaviors</i> ; sejauh pemimpin menunjukkan perilaku yang memberdayakan maka karyawan akan merasa lebih efektif dan lebih bebas untuk menyesuaikan strategi kinerja mereka sesuai keadaan.
16		Kathleen O'Brien Dietz (2011)	<i>Social dominance</i> ; persepsi hierarkis harus memengaruhi kepemimpinan tim.
17		Mary Uhl-Bien, Ronald E. Riggio, Kevin B. Lowe dan Melissa K. Carsten (2014)	<i>Followership</i> ; sifat dan dampak pengikut dan mengikuti dalam proses kepemimpinan.
18		Stein Amundsen dan Øyvind L. Martinsen (2014)	<i>Empowering Leadership Scale (ELS)</i> ; perilaku pemimpin yang diarahkan pada individu atau seluruh tim dan terdiri dari pendelegasian wewenang kepada

NO	VARIABEL	PENEMU TEORI (TAHUN)	URAIAN TEORI
(1)	(2)	(3)	(4)
			karyawan, mempromosikan pengambilan keputusan mandiri, mandiri, pembinaan, berbagi informasi, dan meminta masukan.
19	Kinerja	Edward Lee Thorndike (1913)	<i>Expected goal</i> ; kinerja mengukur tujuan seseorang dengan penekanan pada kesesuaian hasil dengan tujuan yang diharapkan.
20		Dennis W Organ (1988)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> ; kinerja tidak memiliki hubungan langsung dengan produktivitas individu dan tidak memiliki persyaratan wajib untuk kinerja peran individu.
21		Kevin R. Murphy (1993)	<i>Behaviours theory</i> ; kinerja sebagai perilaku daripada hasil di mana tindakan berbasis hasil tidak selalu fungsional bagi organisasi karena karyawan dapat memaksimalkan hasil dengan mengorbankan hal-hal lain.
22		Waldman (1994)	<i>Individual differences perspective and the situational perspective</i> ; antara faktor pribadi (variabel perbedaan individu) dan faktor sistem (variabel situasional) berpengaruh pada kinerja pekerjaan.
23		J. M. Conway (1999)	<i>Task performance</i> ; kinerja tugas membutuhkan lebih banyak kemampuan kognitif yang difasilitasi pengetahuan tugas (prinsip teknis dalam memastikan kinerja dan mampu menjalankan banyak tugas), keterampilan tugas (penerapan pengetahuan teknis untuk menyelesaikan tugas dengan sukses tanpa banyak

NO	VARIABEL	PENEMU TEORI (TAHUN)	URAIAN TEORI
(1)	(2)	(3)	(4)
			pengawasan), dan kebiasaan tugas (kemampuan bawaan dalam menanggapi pekerjaan untuk memfasilitasi atau menghambat kinerja).
24		B. Hesketh dan A. Neal (1999)	<i>Adaptive performance</i> ; kemampuan individu menyesuaikan diri dan mendukung profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis disebut sebagai kinerja adaptif.
25		Chockalingam Viswesvaran dan Deniz S. Ones (2000)	<i>Actions and contributes</i> : kinerja mengacu pada seberapa cerdas seorang karyawan bertindak dan berkontribusi dalam perilaku yang sejalan dengan tujuan organisasi.
26		H. John Bernardin dan Joyce E. A. Russell (2008)	<i>Performance assessment</i> merupakan sebuah cara mengukur kontribusi individu untuk organisasi mereka.
27		Garry Dessler (2009)	<i>Performance appraisal</i> , bahwa penilaian kinerja sebagai evaluasi kinerja karyawan saat ini atau mendatang terhadap standar prestasinya.
28		Alan L. Colquitt (2017)	<i>Performance Management 1.0</i> , memasukkan penetapan tujuan, evaluasi kinerja, serta keterkaitan kinerja dengan penghargaan dan hasil hilir lainnya.

B. Penelitian Terdahulu

Rumusan masalah yang akan penulis teliti pada dasarnya telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu secara parsial dengan hasil berpengaruh positif dan signifikan atau tidak signifikan bahkan berpengaruh negatif sebagaimana diurai berikut ini:

1. Yunus, Iis, Adam, dan Sofyan (2020) dengan judul Apakah Motivasi Memediasi Pemberdayaan Staf Pekerja, Talenta, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja? (*Does Motivation Mediate the Effects of Employee Staff Empowerment, Talent, Working Environment, and Career Development on Staff Performance?*). Simpulannya adalah bahwa pemberdayaan staf secara signifikan memengaruhi kinerja staf.
2. Kim, Moon, dan Shin (2018) dengan judul Hubungan antara *Empowering Leadership* dan Kesejahteraan Subjektif serta Kinerja melalui Persepsi Organisasional dan Dukungan Rekan Kerja (*Linkages between Empowering Leadership and Subjective Well-being and Work Performance via Perceived Organizational and Co-worker Support*). Simpulannya, tidak ada hubungan antara *empowering leadership* dan kinerja.

Tabel 2. Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Variabel	Mod. Analisis	Segmentasi Hasil Berpengaruh dan Tidak Berpengaruh
1	Yunus, Iis, Adam, dan Sofyan (2020)	<i>Does Motivation Mediate the Effects of Employee Staff Empowerment, Talent, Working Environment, and Career Development on Staff Performance?</i>	<i>Motivation, Employee Staff Empowerment, Talent, Working Environment, Career Development on, Staff Performance</i>	SEM	Pemberdayaan staf secara signifikan memengaruhi kinerja staf.
2	Kim, Moon, dan Shin (2018)	<i>Linkages between Empowering Leadership and Subjective Well-being and Work Performance via Perceived Organizational and Co-worker Support.</i>	<i>Empowering Leadership, Subjective Well-being, Work Performance, Perceived Organizational, Co-worker Support.</i>	<i>Linear model-ing analy-ses</i>	Tidak ada hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan kinerja.





BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kerangka Konseptual

Pada bagian ini penulis akan menguraikan kerangka konseptual yang merupakan deskripsi mengenai desain penelitian ini. Dalam penelitian ini akan menganalisis dua konstruk variabel, yakni variabel eksogen dan endogen. Melalui kerangka konseptual maka akan dapat dipahami bagaimana pola pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uraian utuh yang menjelaskan pola pengaruh ini disajikan berdasarkan pada konsep teoritis yang telah diurai pada bagian sebelumnya.

Variabel eksogen merupakan variabel bebas. Konstruk variabel ini adalah penting guna menjelaskan pola pengaruhnya terhadap variabel endogen atau *ending variable*. Dalam penelitian ini, variabel eksogen terdiri dari *empowering leadership* (X_1) dan variabel endogen atau *ending variable* berupa kinerja karyawan (Y_2).

Dasar utama penelitian ini adalah pendapat John Storey (1995) dalam O'Donovan (2019: 75) yang mengungkapkan bahwa pendekatan khas MSDM berupaya mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan strategis SDM yang berkomitmen dan berkemampuan tinggi, menggunakan berbagai teknik budaya, struktural dan personalia. Konsentrasi penulis di bidang manajemen mengarah pada spesifikasi MSDM sehingga *middle theory* ini

menjadi dasar utama bagi penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Teori ini secara implisit mengandung konsep *empowering leadership*, yakni dengan adanya penerapan secara struktural.

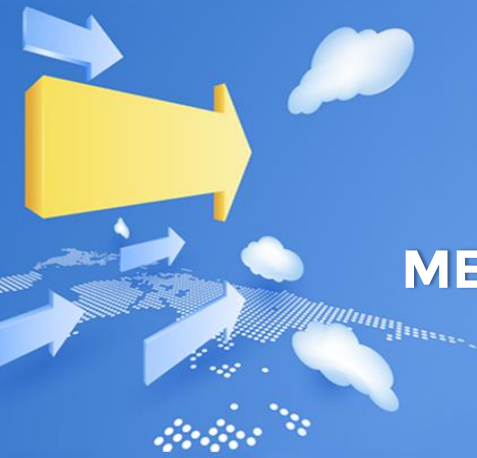
Pentingnya SDM dalam menghasilkan kinerja telah mendorong upaya pengukuran kinerja sebagai alat evaluasi untuk peningkatannya dalam mencapai kesuksesan. Karadag (2017: 364) mengutip bahwa pakar manajemen Peter F. Drucker pernah berkata "jika Anda tidak dapat mengukurnya maka Anda tidak dapat mengelolanya" tetap berlaku untuk semua perusahaan bisnis. Tanpa menggunakan alat ukur kinerja tertentu, perusahaan tidak dapat membuat rencana yang sukses, mengendalikan operasi, dan mengukur efektivitas organisasi.

Pengukuran kinerja (Y_2) dalam penelitian ini menggunakan teori *performance assessment* dari Bernardin dan Russel (2008) dalam Nwakoby dkk (2019: 1216) yang memperkenalkan dimensi kinerja karyawan yang terdiri dari 1) Kualitas...; 2) Kuantitas...; 3) *Timelines*...; 4) *Cost-Effectiveness*...; 5) Supervisi...; 6) *Interpersonal impact*.

Variabel *empowering leadership* (X_1) mengacu pada teori *leader's empowering behaviors* yang dikembangkan Ahearne, Mathieu, dan Rapp (2005: 946), yakni sejauh pemimpin menunjukkan perilaku yang memberdayakan (*empowering leadership*) maka karyawan akan merasa lebih efektif dan lebih bebas untuk menyesuaikan strategi kinerja mereka sesuai keadaan.

B. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka dan kerangka konseptual yang telah dijabarkan pada bagian-bagian sebelumnya maka penulis mengajukan hipotesis bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan.



BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan bagian yang paling utama dalam penelitian, yakni menyusun perencanaan dari cara berfikir dan merancang strategi dalam menemukan sesuatu. Menurut Babbie (1995) dalam Siyoto (2015: 5), yang dimaksud dengan rencana penelitian adalah mencatat perencanaan dari cara berpikir dan merancang suatu strategi untuk menemukan sesuatu.

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Siyoto (2015: 19) memberikan pengertian penelitian kuantitatif sebagai penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Metode penelitian kuantitatif menekankan pada aspek pengukuran secara objektif atas fenomena sosial sebagaimana Siyoto (2015: 18) menjelaskan bahwa metode penelitian kuantitatif dikatakan sebagai metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara obyektif terhadap fenomena sosial. Untuk dapat melakukan pengukuran, setiap fenomena sosial di jabarkan kedalam beberapa komponen masalah, variable dan indikator. Setiap variable yang ditentukan diukur dengan memberikan simbol-simbol angka yang berbeda-beda sesuai dengan kategori informasi yang berkaitan dengan variable tersebut.

Dengan menggunakan simbol-simbol angka tersebut, teknik perhitungan secara kuantitatif matematik dapat dilakukan sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan yang berlaku umum di dalam suatu parameter.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada 5 PDAM sebagai lokasi penelitian. Adapun jangka waktu penelitian dilakukan selama $\pm$ 2 bulan, terhitung mulai awal April sampai akhir Mei 2021.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi dan penyebaran kuesioner. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari arsip yang tersedia pada 5 PDAM yang terpilih sebagai lokasi penelitian dan lembaga yang berkompeten lainnya.

2. Sumber Data

Sumber data penelitian ini adalah PDAM yang ditetapkan sebagai objek penelitian dan Karyawannya masing-masing.

D. Teknik Pengumpulan Data

Metode atau teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, dokumentasi dan kuesioner dengan penjelasan berikut:

1. Pengamatan (*observation*) merupakan kegiatan penelitian dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan sesuai dengan obyek yang akan diteliti.
2. Dokumentasi (*documentation*) adalah data sekunder yang telah diolah dan dijadikan arsip untuk memperkuat hasil pengamatan.
3. Wawancara (*interview*) merupakan proses menemukan data

dan informasi di lapangan dari nara sumber melalui teknik tanya-jawab yang berkaitan dengan objek penelitian.

4. Angket (*questioner*) merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk menjawab pertanyaan yang relevan dengan objek penelitian dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai. Butir-butir pertanyaan atau pernyataan dalam angket disusun berdasarkan *applied theory* masing-masing variabel dengan skala Likert. Vonglao (2017: 337) mengungkapkan bahwa Skala Likert adalah salah satu instrumen yang populer untuk mengukur sifat-sifat laten. Skala tersebut dikenalkan oleh Likert (1932) dan terdiri dari serangkaian pertanyaan yang merupakan indikator dari ciri-ciri laten. Setiap pertanyaan memiliki respon lima skala: paling sedikit, kurang, sedang, lebih banyak, dan paling banyak dengan skor untuk skala masing-masing 1, 2, 3, 4, dan 5.

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Dalam penelitian ini, seluruh karyawan PDAM yang perusahaannya telah ditetapkan sebagai lokasi penelitian merupakan populasi. Ragab dan Arisha (2017: 6) mengutip bahwa populasi merupakan ketermewakilan dari keseluruhan unit yang memiliki atribut yang sama dari mana sampel dipilih (Bryman, 2012).

Berdasarkan referensi di atas maka jumlah populasi mencapai 579 orang per 2019 dari 5 PDAM yang diteliti di Provinsi Sulawesi Selatan.

Tabel 3. Populasi Penelitian

NO	NAMA PDAM	JUMLAH POPULASI
1	PDAM Kabupaten Toraja Utara	103
2	PDAM Kabupaten Luwu	82
3	PDAM Wae Manurung Kabupaten Bone	271
4	PDAM Kabupaten Tana Toraja	64
5	PDAM Kabupaten Bulukumba	59
Jumlah		579

Sumber: BPPSPAM (2020)

2. Sampel

Pengambilan sampel diperlukan sebagai generalisasi dari populasi di mana menurut Taherdoost (2016: 20) bahwa pengambilan bagian dari kerangka *sampling* yang dipilih atau seluruh populasi disebut sebagai pengambilan sampel (*sampling*). *Sampling* dapat digunakan untuk membuat kesimpulan tentang suatu populasi atau membuat generalisasi yang berhubungan dengan teori yang ada. Intinya, hal ini tergantung pada pilihan teknik pengambilan sampel.

Dengan pertimbangan luasnya total lokasi penelitian yang tersebar di 5 Kabupaten maka penulis menetapkan PDAM tersebut sebagai *cluster* sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *cluster sampling*. Etikan dan Bala (2017: 216) mengungkapkan bahwa *cluster sampling* digunakan jika luas total penelitian terlalu besar, cara yang lebih baik bagi peneliti adalah dengan membagi luas tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih kecil atau sama dan kemudian memilih secara acak dari satuan-satuan yang lebih kecil. Diharapkan jumlah populasi dibagi menjadi jumlah yang relatif lebih kecil yang masih berasal dari *cluster-cluster unit* yang lebih kecil dan

kemudian beberapa *cluster unit* ini akan dipilih secara *random* sehingga akan dimasukkan dalam *general sampling*. Sedangkan Taherdoost (2016: 21) mengutip bahwa *cluster sampling* adalah tempat seluruh populasi dibagi menjadi beberapa *cluster* atau kelompok. Selanjutnya, sampel acak diambil dari klaster ini, yang kesemuanya digunakan dalam sampel akhir (Wilson, 2010). Pengambilan sampel klaster menguntungkan bagi para peneliti yang subjeknya terfragmentasi di wilayah geografis yang luas karena menghemat waktu dan uang (Davis, 2005). Tahapan pengambilan sampel cluster dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pilih pengelompokan *cluster* untuk kerangka *sampling*, seperti jenis perusahaan atau wilayah geografis
2. Beri nomor masing-masing *cluster*
3. Pilih sampel menggunakan *random sampling*

Berdasarkan *cluster sampling*, tahap selanjutnya adalah menentukan jumlah sampel. Supriyanto dan Iswandari (2017: 82) mengutip bahwa salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Sevilla et.al, 2007;182) sebagai berikut:

$$n = \frac{N t}{1 + N(e^2)}$$

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Batas Toleransi Kesalahan (*error tolerance*) = 0,05

Berdasarkan formulasi slovin maka dapat diperoleh jumlah sampel dengan perhitungan berikut:

$$n = \frac{579}{1 + (579)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{579}{1 + (579)(0.0025)}$$
$$n = \frac{579}{1 + 1,448}$$
$$n = \frac{579}{2,448}$$

$n = 236,568$

$n = 237$ (dibulatkan)

Setelah total jumlah sampel diperoleh maka langkah berikut adalah menentukan jumlah sampel untuk masing-masing sub populasi. Menurut Riduwan (2014: 18), penentuan jumlah sampel untuk masing-masing sub populasi menggunakan rumus:

$$n_i = \frac{N_i \times n}{N}$$

Keterangan:

n_i = jumlah sampel masing-masing sub populasi

N_i = jumlah anggota populasi masing-masing sub populasi

N = jumlah populasi seluruhnya

n = jumlah sampel seluruhnya

Tabel 4. Distribusi Sampel berdasarkan Jumlah Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan

NO	NAMA PDAM	JUMLAH POPULASI	PERHITUNGAN	JUMLAH SAMPEL
1	PDAM Kabupaten Toraja Utara	103	$103/579 \times 237$	42

NO	NAMA PDAM	JUMLAH POPULASI	PERHITUNGAN	JUMLAH SAMPEL
2	PDAM Kabupaten Luwu	82	$82/579 \times 237$	34
3	PDAM Wae Manurung Kab. Bone	271	$271/579 \times 237$	111
4	PDAM Kabupaten Tana Toraja	64	$64/579 \times 237$	26
5	PDAM Kabupaten Bulukumba	59	$59/579 \times 237$	24
JUMLAH		579		237

Sumber : Data Diolah (2020)

F. Motode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini dilakukan dalam upaya mengamati gambaran umum hasil data analisis dan menentukan jenis tes statistik inferensial yang akan digunakan. Menurut Budiastuti dan Bandur (2018: 23), sesungguhnya hasil data analisis deskriptif dapat membantu untuk melihat gambaran umum hasil data analisis data sekaligus untuk bisa menentukan jenis-jenis tes statistik inferensial yang akan digunakan untuk menganalisis data.

Penggunaan analisis statistik deskriptif adalah untuk menjelaskan karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, umur, dan masa kerja. Selain itu

analisis statistik deskriptif juga digunakan untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap seluruh variabel penelitian yang terdiri dari variabel eksogen dan endogen.

2. Uji Instrumen

Pada langkah awal dilakukan uji instrumen penelitian melalui uji validitas dan reliabilitas, yakni:

a. Uji Validitas

Uji validitas sangat diperlukan dalam penelitian kuantitatif untuk menjamin penerapan prinsip objektivitas guna mencegah bias. Siyoto (2015: 18) menguraikan bahwa penelitian kuantitatif merupakan studi yang diposisikan sebagai bebas nilai (*value free*). Dengan kata lain, penelitian kuantitatif sangat ketat menerapkan prinsip-prinsip objektivitas. Objektivitas itu diperoleh antara lain melalui penggunaan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Peneliti yang melakukan studi kuantitatif mereduksi sedemikian rupa hal-hal yang dapat membuat bias, misalnya akibat masuknya persepsi dan nilai-nilai pribadi. Jika dalam penelaahan muncul adanya bias itu maka penelitian kuantitatif akan jauh dari kaidah-kaidah teknik ilmiah yang sesungguhnya (Hadjar, 2002).

Dalam mengetahui apakah sebuah indikator valid atau tidak maka dapat dilihat pada uji t. Indikator yang diukur dinyatakan valid apabila nilai t-hitung lebih besar dari 1,96 ($t\text{-hitung} > 1.96$).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menjamin instrumen yang digunakan memiliki akurasi. Siyoto (2015: 91) mengutip bahwa menurut Azwar (2012), reliabilitas

berhubungan dengan akurasi instrumen dalam mengukur apa yang diukur, kecermatan hasil ukur dan seberapa akurat seandainya dilakukan pengukuran ulang.

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan nilai koefisien korelasi *product moment* Pearson pada level signifikansi 5%. Instrumen penelitian untuk semua indikator bersifat valid dan reliabel. Dengan demikian instrumen penelitian bersifat valid dan handal sehingga data yang diperoleh layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.



www.penerbitbukumurah.com

Tabel 5. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Indikator Penelitian

DIMENSI	INDIKATOR	r	sig.	KET.	RELIA- BILITAS	KET.
X _{1.1}	X1.1.1	0,889	0,000	Valid	0,834	Reliabel
	X1.1.2	0,873	0,000	Valid		
	X1.1.3	0,839	0,000	Valid		
X _{1.2}	X1.2.1	0,879	0,000	Valid	0,865	Reliabel
	X1.2.2	0,912	0,000	Valid		
	X1.2.3	0,873	0,000	Valid		
X _{1.3}	X1.3.1	0,827	0,000	Valid	0,840	Reliabel
	X1.3.2	0,939	0,000	Valid		
	X1.3.3	0,863	0,000	Valid		
X _{1.4}	X1.4.1	0,875	0,000	Valid	0,839	Reliabel
	X1.4.2	0,883	0,000	Valid		
	X1.4.3	0,855	0,000	Valid		
X _{2.1}	X2.1.1	0,870	0,000	Valid	0,822	Reliabel
	X2.1.2	0,830	0,000	Valid		

DIMENSI	INDIKATOR	r	sig.	KET.	RELIA- BILITAS	KET.
	X2.1.3	0,797	0,000	Valid		
	X2.1.4	0,760	0,000	Valid		
X _{2.2}	X2.2.1	0,764	0,000	Valid	0,798	Reliabel
	X2.2.2	0,727	0,000	Valid		
	X2.2.3	0,844	0,000	Valid		
	X2.2.4	0,826	0,000	Valid		
X _{2.3}	X2.3.1	0,784	0,000	Valid	0,879	Reliabel
	X2.3.2	0,817	0,000	Valid		
	X2.3.3	0,765	0,000	Valid		
	X2.3.4	0,772	0,000	Valid		
	X2.3.5	0,856	0,000	Valid		
	X2.3.6	0,763	0,000	Valid		
X _{2.4}	X2.4.1	0,873	0,000	Valid	0,793	Reliabel
	X2.4.2	0,801	0,000	Valid		
	X2.4.3	0,848	0,000	Valid		
	Y1.1	0,876	0,000	Valid	0,843	Reliabel

DIMENSI	INDIKATOR	r	sig.	KET.	RELIA- BILITAS	KET.
	Y1.2	0,827	0,000	Valid		
	Y1.3	0,824	0,000	Valid		
	Y1.4	0,771	0,000	Valid		
	Y1.1	0,840	0,000	Valid	0,909	Reliabel
	Y1.2	0,835	0,000	Valid		
	Y1.3	0,844	0,000	Valid		
	Y1.4	0,790	0,000	Valid		
	Y1.5	0,853	0,000	Valid		
	Y1.6	0,819	0,000	Valid		

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

3. Analisis Model Persamaan Struktural/ SEM (*Structural Equation Modeling*)

Penelitian ini akan menganalisis 3 jenis variabel sehingga penulis akan menggunakan analisis SEM melalui bantuan *reduced form* dan program aplikasi statistik program AMOS 21.0.

Menurut Budiastuti dan Bandur (2018: 37-38), dalam konteks analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), istilah yang umum digunakan ialah variabel laten eksogen (*exogenous latent variables*) dan variabel laten endogen (*endogenous latent variables*). Variabel eksogen bersinonim dengan variabel independen, yang berperan menjadi penyebab (*causes*) dalam hubungan SEM. Dalam konteks analisis SEM, variabel-variabel yang menjadi penyebab variabel eksogen tidak terdapat dalam model tersebut, artinya bahwa terdapat faktor-faktor yang berada di luar model penelitian yang mempengaruhi variabel-variabel eksogen tersebut sehingga disebut *exogeneous*. Umumnya variabel-variabel yang berkaitan dengan latar belakang responden seperti gender, usia, dan status sosial ekonomi merupakan faktor-faktor eksternal yang menjelaskan variabel eksogen penelitian. Sementara itu, variabel laten endogen bersinonim dengan variabel dependen sehingga dapat dikatakan bahwa variabel-variabel endogen dipengaruhi variabel-variabel eksogen, baik secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*mediating effect*).

Waluyo (2016: 14) berpendapat bahwa dalam operasi SEM, parameter seperti koefisien regresi, varians dan kovarians akan diestimasi untuk menghasilkan *estimated population covariance matrix*. Bila model yang dikembangkan baik maka parameter estimasi akan menghasilkan sebuah *estimated covarians matrix* mendekati *sample covariance matrix*, untuk

evaluasi pertamanya dengan uji *chi – square* dan *fit index*. *Chi – square* tergantung pada ukuran sampel, maka diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan kecukupan model yang tidak sensitif terhadap ukuran sampel. Indeks – indeks tersebut adalah *GFI*, *AGFI*, *CMIN/DF*, *TLI*, *CFI* dan *RMSEA*.

Tabel 6. *Goodness of Fit Indices*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut – Off Value</i>
X ² Chi Square	Diharapkan Kecil
Probabilitas	≥ 0,05
CMIN/DF	≤ 2,00
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95

Sumber: Waluyo (2016: 19)

G. Definisi Konstitutif

Definisi konstitutif menjelaskan pengertian populasi, lokasi penelitian dan seluruh variabel guna menyeragamkan persepsi, yakni:

1. Karyawan ialah individu yang bekerja di PDAM dengan status calon karyawan dan atau karyawan, kecuali Direktur dan atau calon karyawan yang terakhir diangkat.
2. PDAM adalah Perusahaan Daerah Air Minum yang penulis tetapkan secara subjektif.
3. *Empowering leadership* merupakan perilaku Pejabat PDAM dalam memberdayakan para Bawahan Langsungnya masing-masing.
4. Kinerja merupakan kontribusi yang dihasilkan masing-masing individu karyawan PDAM dalam tingkatan tertentu melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka.

H. Definisi Operasional dan Pengukurannya

1. Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu eksogen dan variabel endogen.

- a. Variabel eksogen adalah variabel bebas yang bersifat sebagai prediktor bagi variabel lainnya dalam suatu model. Dalam penelitian ini terdiri atas *empowering leadership*.
- b. Variabel endogen adalah variabel terikat atau variabel yang merupakan keluaran variabel lainnya dalam hubungan kausalitas dalam diagram jalur, dalam penelitian ini terdiri atas kinerja.

Dalam rangka menyamakan persepsi antara penulis dan pembaca serta mencegah terjadinya persepsi yang meluas dan bias maka dinilai perlu merumuskan definisi operasional atas masing-masing variabel, yakni sebagai berikut:

- a. Variabel eksogen (variabel bebas) terdiri atas variabel laten berikut:

- 1) *Empowering leadership* (X_1) adalah persepsi responden tentang atasan langsung berperilaku memberdayakan masing-masing bawahannya dengan dimensi dan indikator berikut ini:

- (a) Meningkatkan kebermaknaan pekerjaan ($X_{1.1}$):

- (1) Atasan langsung membantu memberikan pemahaman bagaimana tujuan dan sasaran responden berhubungan dengan perusahaan ($X_{1.1.1}$).
- (2) Atasan langsung membantu memberikan pemahaman pentingnya pekerjaan bawahannya bagi efektivitas keseluruhan perusahaan ($X_{1.1.2}$).

- (3) Atasan langsung membantu memberikan pemahaman bagaimana pekerjaan bawahannya sangat penting dalam memperlancar layanan ke pelanggan secara lebih meluas (X1.1.3).
- (b) Mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan (X1.2):
 - (1) Atasan langsung membuat banyak keputusan bersama bawahannya (X1.2.1).
 - (2) Atasan langsung sering berkonsultasi dengan bawahannya tentang keputusan strategis (X1.2.2).
 - (3) Atasan langsung meminta pendapat tentang keputusan yang dapat memengaruhi bawahannya (X1.2.3).
- (c) Mengekspresikan kepercayaan diri dalam kinerja tinggi (X1.3):
 - (1) Atasan langsung percaya bahwa bawahannya dapat menangani tugas yang menantang (X1.3.1).
 - (2) Atasan langsung percaya pada kemampuan bawahannya untuk meningkat bahkan ketika bawahannya melakukan kesalahan (X1.3.2).
 - (3) Atasan langsung mengekspresikan kepercayaan pada kemampuan bawahannya untuk tampil di level tinggi (X1.3.3).
- (d) Memberikan otonomi dari kendala birokrasi (X1.4):
 - (1) Atasan langsung memungkinkan melakukan pekerjaan dengan cara bawahannya (X1.4.1).

- (2) Atasan langsung membuatnya lebih efisien bagi bawahannya untuk melakukan pekerjaan dengan menjaga aturan dan peraturan yang sederhana(X1.4.2).
- (3) Atasan langsung memungkinkan bawahannya membuat keputusan penting dengan cepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (X1.4.3).

b. Variabel endogen (variabel terikat)

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja (Y1) yang merupakan tanggapan responden atas arti manajemen kinerja di perusahaan mereka yang diukur melalui variabel manifes berikut ini:

- 1) Kualitas merupakan tingkat mutu dari hasil pekerjaan yang telah dijalankan (Y1.1).
- 2) Kuantitas yaitu tingkat jumlah siklus pekerjaan yang telah diselesaikan (Y1.2).
- 3) *Timelines* adalah tingkat kecepatan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan (Y1.3).
- 4) *Cost-Effectiveness* merupakan tingkat efisiensi penggunaan sumber daya dalam melakukan pekerjaan(Y1.4).
- 5) Supervisi, yaitu tingkat penyelesaian pekerjaan tanpa perlu diawasi (Y1.5).
- 6) *Interpersonal impact* adalah tingkat keadaan yang dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik, dan bekerjasama (Y1.6).

2. Pengukuran Definisi Operasional

Berdasarkan uraian definisi operasional di atas maka langkah selanjutnya adalah mengukur definisi operasional.

Tabel 7. Pengukuran Definisi Operasional

NO	VARIABEL LATEN	DIMENSI	VARIABEL MANIFES (INDIKATOR)	PENGU-KURAN
1	<i>Empowering Leadership</i> (X_1) adalah tanggapan responden (karyawan) tentang bagaimana Atasan Langsung menunjukkan perilaku yang memberdayakan mereka	a. Kebermak-naan pekerjaan ($X_{1.1}$) b. Partisipasi dalam pengam-bilan keputusan ($X_{1.2}$)	(1) Sosialisasi tujuan dan sasaran ($X_{1.1.1}$). (2) Sosialisasi pentingnya pekerjaan ($X_{1.1.2}$). (3) Sosialisasi kesesuaian pekerjaan ($X_{1.1.3}$). (1) Keterlibatan membuat keputusan ($X_{1.2.1}$). (2) Diskusi keputusan strategis ($X_{1.2.2}$). (3) Meminta pendapat ($X_{1.2.3}$).	Skala interval dengan meng-gunakanSkala Likert 1, 2, 3, 4, dan 5

NO	VARIABEL LATEN	DIMENSI	VARIABEL MANIFES (INDIKATOR)	PENGU-KURAN
		c. Mengeks-presikan keperca-yaan diri (X _{1.3})	(1) Percaya menangani tugas menantang (X _{1.3.1}). (2) Percaya untuk berkembang (X _{1.3.2}). (3) Percaya untuk maju (X _{1.3.3})	
		d. Memberikan otonomi dari kendala birokrasi (X _{1.4})	(1) Peluang berinisiasi (X _{1.4.1}). (2) Meningkatkan efisiensi kerja (X _{1.4.2}) (3) Peluang membuat keputusan penting (X _{1.4.3}).	
2	Kinerja (Y ₁) merupakan tanggapan responden atas arti manajemen kinerja di perusahaan mereka		(1) Kualitas (Y _{1.1}) (2) Kuantitas (Y _{1.2}) (3) Timelines (Y _{1.3})	Skala interval dengan meng-gunakanSkala Likert 1, 2, 3, 4, dan 5

NO	VARIABEL LATEN	DIMENSI	VARIABEL MANIFES (INDIKATOR)	PENGU-KURAN
			(4) <i>Cost-Effectiveness</i> (Y _{1.4}) (5) <i>Supervisi</i> (Y _{1.5}) (6) <i>Interpersonal impact</i> (Y _{1.6})	

Sumber: Telaah Pustaka (2021)



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Bab ini menguraikan hasil analisis pengukuran penelitian. Uraian tersebut mencakup gambaran umum objek penelitian dan karakteristik responden, analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis struktural yang telah dimodelkan serta pengujian terhadap hipotesis.

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Indonesia menempatkan air sebagai salah 1 (satu) aspek penting dalam memakmurkan rakyat sebagaimana diatur dalam UUD 1945, Pasal 33 Ayat (3), “Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesarbesarnya kemakmuran rakyat”. Pengelolaan air harus mengacu pada ketentuan perundangundangan yang berlaku agar mampu tetap lestari dan berkesinambungan antar generasi.

Salah satu pengejawantahan Pasal 33 Ayat (3) UUD 1945 adalah UU Nomor 5/ 1962 tentang Perusahaan Daerah. Sejarah membuktikan bahwa Undang-Undang ini relatif telah lama menjadi landasan yuridis PDAM. Pada 2014, Pemerintah mencabutnya dan memberlakukan UU Nomor 23/ 2014 tentang

Pemerintah Daerah. Tindak lanjut UU 23/ 2014 adalah PP 54/ 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.

Dalam statutenya sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), masing-masing PDAM berdiri sendiri. Tidak ada ikatan struktural formil dengan PDAM lainnya antar Kabupaten/ Kota (kecuali beberapa PDAM Kabupaten/ Kota di Prov. Sumatera Utara yang menggabungkan diri dalam PDAM Tirta Nadi Prov. Sumut), demikian pula dengan 5 (lima) PDAM yang menjadi lokasi penelitian ini.



Tabel 8. Deskripsi Lokasi Penelitian

NO	URAIAN (SATUAN)	NAMA PDAM				
		KAB. TORAJA	KAB. TORAJA UTARA	KAB. LUWU	WAE MANURUNG KAB. BONE	KAB. BULUKUMBA
1	Tahun Pendirian	1985	2015	2005	1987	1982
2	Jumlah Karyawan (Orang)	64	123	87	279	59
3	Jumlah Pelanggan (SR)	7.800	13.231	14.000	14.927	7.302
4	Rasio Karyawan: Pelanggan (/1000)	8	9	6	19	8
5	Kapster. IPAM (lpd)	160	210	210	371	158
6	Tarif Air Tertinggi (Rp.)	2.000	12.850	12.500	15.800	3.500
7	Tarif Air Terendah (Rp.)	1.600	1.900	900	2.350	2.500
8	Tarif FCR (Ya/ Tidak)	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Tidak

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2021

Berdasarkan tahun pendirian, PDAM tertua adalah PDAM Kab. Bulukumba yang berdiri pada 1982. Selanjutnya disusul PDAM Kab. Toraja dengan tahun pendirian 1985, PDAM Wae Manurung Kab. Bone pada 1987, PDAM Kab. Luwu pada 2005 serta PDAM termuda adalah PDAM Kab. Toraja Utara yang baru berusia sekitar 6 tahun.

Ditinjau dari aspek jumlah karyawan, PDAM yang terbanyak karyawannya adalah PDAM Wae Manurung Kab. Bone, yakni mencapai 279 orang. Selanjutnya diikuti PDAM Kab. Toraja Utara sebanyak 123 orang karyawan, PDAM Kab. Luwu berjumlah 87 orang, PDAM Kab. Toraja 64 orang karyawan, dan terkecil adalah PDAM Kab. Bulukumba yang hanya memiliki 59 karyawan.

Masing-masing PDAM memiliki jumlah pelanggan yang bervariasi pula. PDAM Wae Manurung Kab. Bone merupakan yang terbesar jumlah pelanggannya, yakni mencapai 14.927 sambungan rumah (SR), disusul PDAM Kab. Luwu yang memiliki 14.000 pelanggan, PDAM Kab. Toraja Utara dengan 13.231 pelanggan, PDAM Kab. Toraja melayani 7.800 pelanggan, dan PDAM yang paling sedikit jumlah pelanggannya adalah PDAM Kab. Bulukumba yang hanya melayani 7.302 SR.

Rasio karyawan per 1.000 pelanggan yang sangat efisien dapat ditemukan di PDAM Kab. Luwu, yakni hanya 6 orang melayani 1.000 pelanggan. Rasio berikutnya adalah PDAM Kab. Toraja dan PDAM Kab. Bulukumba masing-masing 8 orang, disusul PDAM Kab. Toraja Utara dengan 9 orang. PDAM Wae Manurung Kab. Bone merupakan PDAM yang sangat inefisiensi dalam rasio ini, yakni mencapai 19 orang karyawan dalam melayani 1.000 pelanggan.

PDAM yang memiliki kapasitas terpasang Instalasi Pengolahan Air Minum (IPAM) terbesar adalah PDAM Wae Manurung Kab. Bone, yakni mampu mencapai 371 liter/ detik (lpd). Kemudian

disusul PDAM Kab. Toraja Utara dan PDAM Kab. Luwu dengan masing-masing 210 lpd, PDAM Kab. Toraja dengan 160 lpd, dan yang terkecil kapasitas terpasangnya adalah PDAM Kab. Bulukumba dengan hanya 158 lpd.

Tarif air batas tertinggi yang paling besar dimiliki PDAM Wae Manurung Kab. Bone, yakni mencapai Rp.15.800/ m³, disusul PDAM Kab. Toraja Utara dengan tarif tertinggi Rp.12.850/ m³, PDAM Kab. Luwu sebesar Rp.12.500/ m³, PDAM Kab. Bulukumba senilai Rp.3.500/ m³ serta yang terkecil tarif batas tertingginya adalah PDAM Kab. Toraja, yakni hanya Rp.2.000 untuk setiap m³ airnya.

PDAM yang bertarif *Full Cost Recovery (FCR)* hanya PDAM Kab. Toraja dan PDAM Wae Manurung Kab. Bone. Sedangkan PDAM Kab. Toraja Utara, PDAM Kab. Luwu dan PDAM Kab. Bulukumba belum mencapai *FCR*.

B. Karakteristik Responden

Dalam kuesioner yang didistribusikan kepada responden guna memperoleh data variabel yang diteliti, penulis juga mencantumkan beberapa pertanyaan yang bersifat umum. Pertanyaan tersebut mencakup apa jenis kelaminnya, berapa usianya, apa pendidikan terakhirnya dan berapa lama bekerja di PDAM. Hasil beberapa pertanyaan ini mencerminkan karakteristik responden. Penulis juga memperingatkan dalam kuesioner kepada para responden agar tidak mencantumkan namanya, bahkan tidak membubuhkan angka dan nomor apapun. Peringatan ini diperlukan untuk menjamin kerahasiaan masing-masing responden dan pada akhirnya diharapkan menimbulkan rasa nyaman dalam mengisinya secara objektif.

Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja

NO	KARAKTERISTIK RESPONDEN	FREKUENSI	PERSENTASI
A	Jenis Kelamin:		
A1	Laki-Laki	163	68,78
A2	Perempuan	74	31,22
B	Usia:		
B1	<30 Tahun	121	51.05
B2	30 S.D. 45 Tahun	66	27.85
B3	> 45 Tahun	50	21.10
C	Tingkat Pendidikan:		
C1	SD/ Sederajat	0	0
C2	SLTP/ Sederajat	4	1.69
C3	SLTA/ Sederajat	105	44.30
C4	Diploma	30	12.66
C5	S1	94	39.66
C6	S2	4	1.69
D	Masa Kerja:		
D1	< 5 Tahun	82	34.60
D2	5 S.D. 10 Tahun	84	35.44
D3	> 10 Tahun	71	29.96

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Responden penelitian ini terdiri atas 163 laki-laki dan 74 perempuan dengan sebaran usia di bawah 30 tahun mencapai 121 orang, usia 30 sampai 45 tahun sebanyak 66 orang dan yang berusia di atas 45 tahun hanya 50 orang.

Tidak ditemukan satu respondenpun yang berpendidikan SD. Responden dengan pendidikan SLTP berjumlah 4 orang, SLTA mencapai 105 orang, Diploma 30 orang, S1 sebanyak 94 orang dan

S2 hanya 4 orang. Responden yang masa kerjanya kurang dari 5 tahun sebanyak 82 orang, masa kerja antara 5 sampai 10 tahun mencapai 84 orang dan untuk masa kerja di atas 10 tahun berjumlah 71 orang.

C. Analisis Statistik Deskriptif

Skala pengukuran yang digunakan adalah interval dengan data yang berdistribusi normal sehingga di dalam analisis statistik deskriptif memuat interpretasi nilai berdasarkan rata-rata (*mean*) dari masing-masing indikator pada variabel penelitian yang memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan.

Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Stevens (2001).

Tabel 10. Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian

NO	NILAI SKOR	INTERPRESTASI
1	1,00 - 1,79	Jelek/ tidak penting
2	1,80 - 2,59	Kurang
3	2,60 – 3,39	Cukup
4	3,40 – 4,19	Bagus/ penting
5	4,20 – 5,00	Sangat bagus/ sangat penting

Sumber: Modifikasi dari Stevens (2001)

Uraian dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

1. *Empowering Leadership* (X_1)

Variabel *empowering leadership* merupakan tanggapan responden (karyawan) tentang penting atau tidaknya atasan langsung dalam menunjukkan perilaku yang memberdayakan

bawahannya. Variabel ini diukur dengan empat dimensi, antara lain adalah meningkatkan kebermaknaan pekerjaan ($X_{1.1}$), mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan ($X_{1.2}$), mengekspresikan kepercayaan diri dalam kinerja tinggi ($X_{1.3}$) dan memberikan otonomi dari kendala birokrasi ($X_{1.4}$). Keseluruhan dimensi ini masing masing memiliki tiga indikator.



Tabel 11. Frekuensi/ Prosentase Indikator Variabel Empowering Leadership

INDIKATOR	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{1.1.1}	0	0,0	10	4,2	61	25,7	137	57,8	29	12,2	3,78
X _{1.1.2}	0	0,0	3	1,3	71	30,0	141	59,5	22	9,3	3,77
X _{1.1.3}	0	0,0	1	0,4	57	24,1	148	62,4	31	13,1	3,88
MEAN DIMENSI X _{1.1}											3,81
X _{1.2.1}	0	0,0	4	1,7	102	43,0	109	46,0	22	9,3	3,63
X _{1.2.2}	0	0,0	3	1,3	82	34,6	132	55,7	20	8,4	3,71
X _{1.2.3}	0	0,0	3	1,3	92	38,8	120	50,6	22	9,3	3,68
MEAN DIMENSI X _{1.2}											3,67
X _{1.3.1}	0	0,0	6	2,5	90	38,0	121	51,1	20	8,4	3,65
X _{1.3.2}	0	0,0	3	1,3	78	32,9	139	58,6	17	7,2	3,72
X _{1.3.3}	2	0,8	8	3,4	106	44,7	111	46,8	10	4,2	3,50

INDIKATOR	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
MEAN DIMENSI X _{1,3}											3,62
X _{1.4.1}	2	0,8	6	2,5	89	37,6	127	53,6	13	5,5	3,60
X _{1.4.2}	0	0,0	2	0,8	93	39,2	129	54,4	13	5,5	3,65
X _{1.4.3}	0	0,0	1	0,4	86	36,3	134	56,5	16	6,8	3,70
MEAN DIMENSI X _{1,4}											3,65
MEAN VARIABEL <i>EMPOWERING LEADERSHIP</i>											3,69

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Persepsi responden terhadap variabel *empowering leadership* memberi nilai bagus dengan rata-rata sebesar 3,69. Nilai rerata ini juga memberikan gambaran bahwa responden mengerti dan memahami dengan baik mengenai variabel *empowering leadership* yang dimaksudkan dalam penelitian ini.

Persepsi responden untuk masing-masing dimensi dalam *empowering leadership* adalah bagus/ penting di mana nilai rerata tertinggi berada pada kebermaknaan pekerjaan ($X_{1.1}$) yang mencapai rerata 3,81, disusul pengambilan keputusan ($X_{1.2}$), sebesar 3,67, memberikan otonomi dari kendala birokrasi ($X_{1.4}$) dengan rerata 3,65, dan rerata terkecil adalah mengekspresikan kepercayaan diri dalam kinerja tinggi ($X_{1.3}$), yakni hanya 3,62.

Berdasarkan keseluruhan statistik deskriptif di atas diperoleh gambaran mayoritas responden berpandangan bahwa untuk menerapkan *empowering leadership* secara efektif maka atasan langsung perlu meningkatkan kebermaknaan pekerjaan kepada bawahannya agar mampu mengambil keputusan dengan memberikan otonomi dari kendala birokrasi sehingga dapat pula mengekspresikan kepercayaan diri dalam kinerja tinggi.

2. Kinerja Karyawan (Y_1)

Variabel kinerja karyawan merupakan tanggapan responden atas arti manajemen kinerja di PDAM yang diukur dengan enam indikator yang terdiri atas kualitas ($Y_{1.1}$), kuantitas ($Y_{1.2}$), *timelines* ($Y_{1.3}$), *cost-effectiveness* ($Y_{1.4}$), supervisi ($Y_{1.5}$), dan *interpersonal impact* ($Y_{1.6}$).

Tabel 12. Frekuensi/ Prosentase Indikator Variabel Kinerja Karyawan

INDI-KA-TOR	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y _{1.1}	0	0,0	3	1,3	83	35,0	129	54,4	22	9,3	3,72
Y _{1.2}	0	0,0	2	0,8	85	35,9	134	56,5	16	6,8	3,69
Y _{1.3}	1	0,4	2	0,8	81	34,2	134	56,5	19	8,0	3,71
Y _{1.4}	1	0,4	2	0,8	78	32,9	142	59,9	14	5,9	3,70
Y _{1.5}	0	0,0	1	0,4	78	32,9	139	58,6	19	8,0	3,74
Y _{1.6}	0	0,0	0	0,0	48	20,3	156	65,8	33	13,9	3,94
MEAN VARIABEL KINERJA KARYAWAN											3,75

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Persepsi responden terhadap nilai variabel kinerja karyawan adalah bagus/ penting dengan nilai rata-rata mencapai 3.75. Hal ini mendeskripsikan bahwa responden mengerti dan memahami dengan baik kinerja karyawan yang dimaksudkan dalam penelitian ini.

Indikator-indikator kinerja secara menyeluruh dipersepsikan mayoritas responden dengan nilai bagus/ penting di mana rerata tertingginya sebesar 3,94 dicapai *interpersonal impact* (Y_{1.6}). Selanjutnya berturut-turut disusul supervisi (Y_{1.5}) dengan rerata 3,74, kualitas (Y_{1.1}) dengan rerata 3,72, *timelines* (Y_{1.3}) sebesar 3,71 reratanya, *cost-effectiveness* (Y_{1.4}) dengan rata-rata 3,70 serta yang terkecil reratanya adalah kuantitas (Y_{1.2}), yakni hanya 3,69.

Variabel kinerja memiliki deskripsi mayoritas responden berpendapat bahwa untuk menerapkan kinerja yang efektif maka PDAM perlu membangun hubungan baik dengan

karyawannya dalam melakukan supervisi atas kualitas dan kecepatan penyelesaian kerja dengan efisiensi biaya serta menjamin terjadinya peningkatan jumlah siklus penyelesaian pekerjaan.

D. Analisis Hasil Penelitian

Menurut Arbuckle (2012), analisis hasil penelitian dengan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/ SEM*) menggunakan *confirmatory factor analysis (CFA)* program AMOS 21.0. Kekuatan prediksi variabel observasi, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka dimensi-dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari *empowering leadership*, dan kinerja karyawan. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS 21.0 akan diperoleh indikator-indikator model yang *fit*. Tolok ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (c.r)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model *fit* terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan *chi-square* yang disyaratkan ($p \geq 0,05$) dan di atas konservatif yang diterima ($p = 0,10$) (Hair dkk, 2013), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), *Adjusted GFI (AGFI)*, *Tucker Lewis Index (TLI)*, *The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN)* dibagi dengan *degree of freedomnya (DF)* dan *Comparative Fit Index (CFI)*, serta 4) *RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation)* yang rendah.

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan itu memberi makna atas label yang diberikan pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk lain yang dikonfirmasi.

1. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS 21.0. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Evaluasi atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas dalam Data

Normalitas *univariat* dan *multivariat* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 21.0. Hasil analisis *assessment of normality*. Ukuran kritis untuk menguji normalitas adalah *c.r.* yang di dalam perhitungannya dipengaruhi oleh ukuran sampel dan skewnessnya.

Dengan merujuk nilai pada kolom *c.r* maka jika pada kolom *c.r* terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari -2.58 (normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Sebaliknya bila nilai *c.r* di bawah 2.58 atau lebih besar dari -2.58 maka data terdistribusi normal.

Dengan menggunakan kriteria di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari sebanyak 39 indikator terdapat 1 indikator yang berdistribusi tidak normal, yang nilai *c.r* nya lebih besar dari 2.58, yakni $Y_{1.4}$ dengan *c.r* mencapai 3.128 di mana sisanya sebanyak 38 indikator berdistribusi normal.

Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*) dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002). Karena penelitian ini secara total menggunakan 237 data observasi maka dengan demikian data dapat diasumsikan normal.

b. Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan berikut ini:

1) *Univariate Outliers*

Hair dkk (1995) dalam Augusty (2005) berpendapat bahwa dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai $z\text{-score} \geq 3.0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*, dan untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari $z\text{-score}$ itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel besar yakni 237 responden yang berarti jauh di atas 80 observasi, maka *outliers* terjadi jika $z\text{-score} \geq 4.0$; berdasar tabel *descriptive statistics* (sebagaimana terlampir dalam evaluasi atas *outlier*) bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk $z\text{-score}$ mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, sebagaimana diteorikan Augusty (2005). Dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bebas dari *univariate outliers*

karena tidak ada variabel yang mempunyai *z-score* di atas angka batas tersebut. Batas minimum *z-score* -4,42908 (*zscore* Y_{1.4}) dan batas maksimum *z-score* 2,72179 (*zscore* X_{2.1.1}).

2) *Multivariate Outliers*

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (51: 0,001). Kasus *multivariate outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *chi-square* hitung sebagaimana pendapat Augusty (2005).

Berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas 51 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau X^2 (51;0.001) = 87.968 (Gujarati, 1997), tampak dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS 21.0 diperoleh nilai *mahalanobis distance-squared* minimal 42,095 dan nilai maksimal sebesar 142,749 maka dapat disimpulkan ada indikasi terjadinya *multivariate* pada 3 observasi yakni responden no 9; 40 dan 64. Namun menurut Ghazali (2005: 63) secara filosofi seharusnya *outliers* tetap dipertahankan jika data *outliers* itu memang representasi dari populasi yang diteliti. Namun demikian outliers harus dibuang jika data *outliers* tersebut memang tidak menggambarkan observasi dalam populasi (kesalahan dalam input data).

2. Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi, berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti GFI (*Goodness of fit index*), *adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*,) baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

a. *Empowering Leadership*

Hasil uji konstruk variabel *empowering leadership* dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* dengan menyajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 13. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*
Empowering Leadership

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT-OFF VALUE	HASIL MODEL	KET.
Chi_square	Diharapkan kecil	$357,217 < (0,05: 319 = 361,652)$	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,069	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,120	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,023	Baik

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT-OFF VALUE	HASIL MODEL	KET.
GFI	$\geq 0,90$	0,908	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,875	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,990	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,992	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Model pengukuran *empowering leadership* di mana kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, hanya satu yang belum memenuhi kriteria namun nilai tersebut sudah mendekati. Dengan demikian model CFA eksogen menunjukkan tingkat penerimaan yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel manifes yang dapat digunakan sebagai indikator dari *empowering leadership* dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien *lambda* (λ) dan tingkat signifikansinya.

Tabel 14. Loading Faktor (λ) Pengukuran Faktor *Empowering Leadership*

DIMENSI VARIABEL	INDIKATOR	LOADING FACTOR (λ)	CRITICAL RATIO	PROBABILITY (P)	KET.
X _{1.1}	-	0,778	Fix	< 0.001	Signifikan
	X _{1.1.1}	0,822	Fix	< 0.001	Signifikan
	X _{1.1.2}	0,798	13,062	< 0.001	Signifikan
	X _{1.1.3}	0,765	12,454	< 0.001	Signifikan
X _{1.2}	-	0,698	8,833	< 0.001	Signifikan
	X _{1.2.1}	0,788	14,709	< 0.001	Signifikan
	X _{1.2.2}	0,902	Fix	< 0.001	Signifikan
	X _{1.2.3}	0,781	14,406	< 0.001	Signifikan
X _{1.3}	-	0,764	7,927	< 0.001	Signifikan
	X _{1.3.1}	0,746	Fix	< 0.001	Signifikan
	X _{1.3.2}	0,755	10,688	< 0.001	Signifikan
	X _{1.3.3}	0,624	7,323	< 0.001	Signifikan

DIMENSI VARIABEL	INDIKATOR	LOADING FACTOR (<i>A</i>)	CRITICAL RATIO	PROBABILITY (<i>P</i>)	KET.
X _{1,4}	-	0,778	9,179	< 0.001	Signifikan
	X _{1,4,1}	0,752	12,695	< 0.001	Signifikan
	X _{1,4,2}	0,850	Fix	< 0.001	Signifikan
	X _{1,4,3}	0,789	13,432	< 0.001	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Loading factor (λ) pengukuran variabel *empowering leadership* menunjukkan hasil uji yang signifikan terhadap model pengukuran variabel *empowering leadership* dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*) sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

Nilai *loading factor* tertinggi untuk *empowering leadership* adalah $X_{1.2.2}$ yang mencapai 0,902. Capaian ini menjelaskan bahwa indikator atasan langsung sering berkonsultasi dengan bawahannya tentang keputusan strategis merupakan variabel manifes yang memiliki kontribusi terbesar dalam menjelaskan variabel *empowering leadership* sebagai konstruk latennya. Sedangkan kontribusi terkecil adalah atasan langsung mengekspresikan kepercayaan pada kemampuan bawahannya untuk tampil di level lebih tinggi ($X_{1.3.3}$) dengan nilai *loading factor* hanya 0,624.

b. Kinerja Karyawan

Hasil uji konstruk variabel kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* dengan menyajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 15. *Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices Kinerja Karyawan*

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT-OFF VALUE	HASIL MODEL	KET.
Chi_square	Diharapkan kecil	$36,728 < (0,05:26 = 38,885)$	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,079	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,413	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,042	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,971	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,938	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,987	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,992	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Model pengukuran kinerja karyawan di mana kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, semua sudah memenuhi kriteria. Dengan demikian model CFA endogen menunjukkan tingkat penerimaan yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel manifes yang dapat digunakan sebagai indikator dari kinerja dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien *lambda* (λ) dan tingkat signifikansinya yang mencerminkan masing-masing variabel manifes sebagai indikator kinerja.

Tabel 16. *Loading Factor* (Λ) Pengukuran Faktor Kinerja Karyawan

INDIKATOR VARIABEL	<i>LOADING FACTOR</i> (Λ)	<i>CRITICAL RATIO</i>	<i>PROBABILITY</i> (P)	KET.
VARIABEL KINERJA KARYAWAN				
Y _{1.1}	0,829	Fix	< 0.001	Signifikan
Y _{1.2}	0,794	13,790	< 0.001	Signifikan
Y _{1.3}	0,779	13,463	< 0.001	Signifikan
Y _{1.4}	0,767	11,871	< 0.001	Signifikan
Y _{1.5}	0,774	13,152	< 0.001	Signifikan
Y _{1.6}	0,777	13,312	< 0.001	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Loading factor (λ) pengukuran variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil uji yang signifikan terhadap model pengukuran variabel kinerja karyawan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*) sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

Capaian nilai *loading factor* yang tertinggi untuk variabel manifes dalam kinerja adalah indikator kualitas (Y_{1.1}) yang menjelaskan bahwa indikator ini memberikan kontribusi terbesar dalam membentuk konstruk kinerja. Untuk kontributor terkecil adalah indikator *cost-effectiveness* (Y_{1.4}).

3. *Empowering Leadership* dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variable*) dan variabel endogen

(*endogenous variable*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah pengukuran *empowering leadership* sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah kinerja karyawan. Model dinilai baik apabila pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil uji model dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* menyajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 17. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT-OFF VALUE	HASIL MODEL	KET.
Chi_square	Diharapkan kecil	2694,207 < (0,05:690 = 752,219)	Kurang Baik
Probability	≥ 0,05	0,000	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	3,905	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,111	Kurang Baik
GFI	≥ 0,90	0,706	Kurang Baik
AGFI	≥ 0,90	0,667	Kurang Baik
TLI	≥ 0,95	0,673	Kurang Baik
CFI	≥ 0,95	0,696	Kurang Baik

Sumber : Hair dkk (2013), Arbuckle (1997)

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* yang diajukan, terlihat belum ada yang memenuhi kriteria. Mengingat salah satu pengujian SEM adalah pengujian model, maka perlu ada pembuktian apakah

terdapat kesesuaian antara model dengan data melalui pemenuhan nilai kriteria *goodness of fit indices* sehingga dilakukan modifikasi model dengan melakukan korelasi antar error indikator berdasarkan petunjuk *modification indices* dengan syarat modifikasi dilakukan tanpa mengubah makna hubungan antar variabel.

Hasil uji model dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 18. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT-OFF VALUE	HASIL MODEL	KET.
Chi_square	Diharapkan kecil	$711,174 > (0,05:613 = 671,708)$	Marginal
Probability	$\geq 0,05$	0,004	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,160	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,026	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,873	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,839	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,985	Baik

Sumber : Hair dkk (2013), Arbuckle (1997)

Evaluasi model menunjukkan lima kriteria *goodness of fit index* yang sudah memenuhi kriteria. Untuk kriteria *chi_square*, GFI dan AGFI dianggap dan disimpulkan sudah baik mengingat sampel dalam penelitian ini di atas 200 dan indikatornya di atas 25 sehingga kriteria non signifikan

tersebut tidak dapat diekspektasi (Hair dkk, 2013). Hal ini merekomendasikan bahwa model secara keseluruhan dapat dinilai telah sesuai dengan data dan dapat dianalisis lebih lanjut.

E. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Dalam pengujian hipotesis, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan.



Tabel 19. Pengujian Hipotesis

HIP.	VARIABEL			DIRECT	INDIRECT	TOTAL	P- VALUE	KET
	EKSOGEN	INTERVENING	ENDOGEN					
3	Empowering leadership		Kinerja Karyawan	0,008		0,008	0,966	(+) Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Adapun interpretasi pengujian hipotesis adalah *empowering leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM di Sulawesi Selatan di mana $P = 0.966 > 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.008 di mana koefisien ini menunjukkan bahwa penerapan *empowering leadership* tidak secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Terdapat jalur yang berpengaruh tidak signifikan sehingga uraian hipotesis adalah tidak terdukung data empiris dan ditolak, yakni:

H_3 : *Empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM di Sulawesi Selatan

F. Pembahasan

Hasil penelitian yang menggambarkan bahwa *empowering leadership* tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja ini sesuai dengan teori sebagaimana dikutip Qian, Song, Jin, Wang, dan Chen (2018: 4), yakni teori pertukaran sosial [*social exchange theory* (Peter Michael Blau, 1964)], yakni karyawan cenderung mengembangkan hubungan pertukaran sosial berkualitas tinggi dengan para pemimpin di bawah manajemen *empowering leadership*. Dalam teori ini *empowering leadership* sama sekali tidak diterapkan untuk pengembangan kinerja. Pemimpin hanya fokus menyesuaikan diri dengan perilaku bawahannya tanpa memperhatikan arti penting kinerja sebagaimana dikutip Fong dan Snape (2015: 128), yakni teori pertukaran pemimpin-anggota [*leader-member exchange (LMX) theory*], yang menunjukkan bahwa para pemimpin menyesuaikan perilaku mereka sesuai dengan karakteristik individu pengikut (Fred Dansereau, George Bear Graen dan William J. Haga, 1975)...Selanjutnya Sharma dan Kirkman (2015: 219) mengutip teori interaksi situasi-individu pengikut [*following person-situation interactionist theory* (Walter

Mischel, 1977)] yang merupakan penggabungan antara faktor individu, situasi dan interaksi orang secara komprehensif dalam *Empowering Leadership*. Teori ini juga mengabaikan kinerja dalam mempermantap *empowering leadership*.

Sedangkan teori lainnya cenderung fokus pada pengembangan kinerja melalui *empowering leadership*. Teori ini tidak sejalan dengan hasil penelitian penulis. Dikutip Liu (2015: 478), Kuesioner Perilaku *Empowerment Leadership [Empowerment Leadership Behavior Questionnaire (ELBQ)]* yang dirancang Lee Konczak (2000)] berisi 6 dimensi yang mencakup desentralisasi wewenang, penekanan pada tanggung jawab, mendorong pengambilan keputusan independen, berbagi informasi, mengembangkan keterampilan dan mendorong inovasi. Dimensi ini merupakan aspek penting dalam pengembangan kinerja. Kemudian Graham (2015: 40) mengutip *empowering leadership* mengandung unsur *egalitarianisme*, yakni memandang karyawan sama dengan seorang pemimpin (Jim Sidanius, Shana Levin, James Liu dan Felicia Pratto, 2000). Teori ini memberikan peluang besar bagi karyawan untuk mengaktualisasi diri ke arah pengembangan kinerja individualnya. Selanjutnya Thomas dan Raehschulte (2018: 4-5) memperkenalkan Stein Amundsen dan Øyvind L. Martinsen (2014) sebagai penemu Skala *Empowering Leadership [Empowering Leadership Scale (ELS)]*... didefinisikan sebagai “perilaku pemimpin yang diarahkan pada individu atau seluruh tim dan terdiri dari pendelegasian wewenang kepada karyawan, mempromosikan pengambilan keputusan mandiri, mandiri, pembinaan, berbagi informasi, dan meminta masukan” (Sharma dan Kirkman, 2015, 194).

Peneliti terdahulu yang menghasilkan simpulan yang hampir sama dengan hasil penelitian ini (*empowering leadership* berpengaruh langsung namun tidak signifikan terhadap kinerja) ialah Wardoyo, Satrio, dan Ma'ruf (2020), Audenaert dan Decramer (2018), Bose (2018), Lestari dan Yunianto (2015), serta Nuzul (2018). Kemudian M. Kim dkk (2018: 3) menemukan

adanya studi lain yang tidak menemukan efek langsung dari *empowering leadership* terhadap kinerja (Srivastava, Bartol, dan Locke).

Sedangkan penulis lainnya menghasilkan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian ini. Mereka menyimpulkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Mereka ialah Abualoosh, Obeidat, Tarhini, dan Masa'deh (2018), Al-edenat dan Nayel, (2018), Ali, Lei, Jie, dan Rahman (2018), Alfatih, Sartika, dan Hapsari (2019), Ameer, Bhatti, dan Baig (2019), Andri, Adawiyah, dan Purnomo (2019), Bayayda (2020), Bhutta, Nauman, dan Zahra (2019), Fong dan Snape (2015), Hamir, Ismail, Zahari, dan Abdullah (2018), Francis dan Chombo (2020), Indrawan (2018), Jia, Yan, Jahanshahi, Lin, dan Bhattacharjee (2020), Kartika, Akbar, dan Rugaiyah (2019), Konan dan ÇELİKb (2018), Kostopoulos (2019), Kumari dan Hemalatha (2018), Natrajan (2019), Nuruddin dan Sridadi (2019), Qian, Song, Jin, Wang, dan Chen (2018), Saengchai, Siriattakul, dan Jermisittiparsert (2020), Sureshil dan Jaleel (2015), Widyastuti dan Riana (2019), Wu dan Chen (2015), Yamoah dan Afful (2019), Yulianti dan Usman (2019), serta Zhang dan Gheibi (2015).

Fakta lemahnya *empowering leadership* dapat diamati pada bidang operasional di lokasi penelitian. Seorang pejabat di lapangan langsung menjalankan tupoksi pengaturan distribusi air. Tidak ada upaya serius dari pejabat tersebut dalam memberikan pembinaan kepada bawahannya agar mampu menjalankan tupoksi pengaturan air terdistribusi ini. Dalam penanggulangan kebocoran pipa distribusi, tidak ada karyawan yang tampil mengambil resiko untuk menjalankan tupoksi tersebut dengan inisiatif dan kreativitas mereka walaupun memiliki cara yang lebih efektifisien, baik dari segi waktu yang tepat untuk penanggulangan, jenis pipa dan aksesories serta jumlah staf yang wajar dalam setiap penanggulangan yang memiliki perbedaan diameter pipa.

Fakta yang memperkuat hasil penelitian dibuktikan pula pada bidang operasional PDAM. Berdasarkan observasi ditemukan seluruh staf-nya memahami tupoksinya dan bertanggung jawab atas penanggulangan kebocoran. Perintah atasan langsungnya untuk menanggulangi kebocoran ditindaklanjuti mereka dengan mengunjungi lokasi kebocoran di lapangan tanpa melalui supervisi. Lemahnya *empowering leadership* ternyata tidak dapat menjadi antiseden lemahnya kinerja karyawan, khususnya dalam melaksanakan tugas tanpa supervisi melekat atasan langsungnya.

Fakta rendahnya *empowering leadership* di satu sisi dan tingginya kinerja di sisi lain, khususnya dalam hal menjalankan tupoksi dengan baik tanpa supervisi, telah menguatkan hasil penelitian. *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja, namun ternyata tidak signifikan. Rendahnya aras *empowering leadership* tidak serta merta akan melemahkan kinerja. Dengan hasil penelitian dan fakta yang terjadi maka dalam strategi meningkatkan kinerja karyawan, PDAM cukup menerapkan *empowering leadership* seperlunya saja.

G. Temuan Penelitian

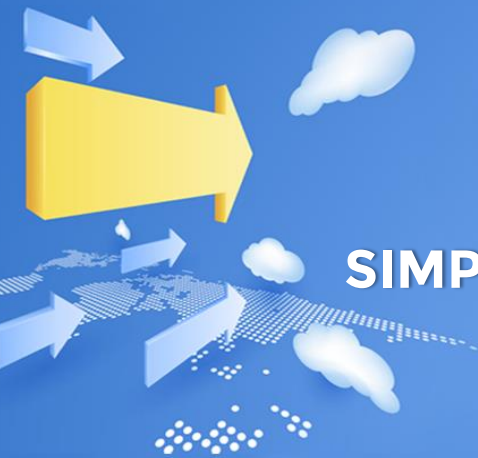
Dalam pola pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen ditemukan hasil positif yang tidak signifikan. Pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja karyawan PDAM di Sulawesi Selatan ternyata positif namun tidak signifikan. Pejabat yang percaya penuh kepada bawahannya dalam menangani tugas yang menantang ternyata tidak akan menjamin terciptanya suasana nyaman dalam bekerja, berbuat baik antar karyawan, dan saling bekerjasama.

H. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini mengandung berbagai keterbatasan dan kelemahan yang akan mengakibatkan kurang sempurnanya hasil

penelitian. Penulis mengharapkan para peneliti lain untuk berkenan memberikan kritik konstruktif. Beberapa keterbatasan dan kelemahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada PDAM dengan pertimbangan subjektif penulis di Provinsi Sulawesi Selatan sehingga kemungkinan akan memberikan hasil penelitian yang berbeda apabila dilakukan penelitian di seluruh PDAM se-Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Pengukuran seluruh variabel dalam penelitian ini berdasarkan persepsi dan pendapat responden sehingga dikhawatirkan berpotensi terjadinya subyektivitas dan bias.
3. Pemberlakuan PPKM di Provinsi Sulawesi Selatan pada umumnya sebagai dampak Zona Hitam Pandemi *Covid-19* menjadi penghalang dalam mendistribusikan kuesioner secara langsung sehingga menghilangkan peluang komunikasi 2 arah antara penulis dengan responden apabila ditemukan pernyataan dalam kuesioner yang masih membingungkan.
4. Penerapan protokol kesehatan juga menjadi penghambat bagi penulis untuk melakukan interview dan dokumentasi lapangan secara mendalam, masive dan optimal.
5. Banyaknya daftar pernyataan dalam kuesioner dikhawatirkan menimbulkan rasa kebosanan dalam menanggapi sehingga persepsi yang diberikan berpeluang menjadi kurang akurat.
6. Khusus responden yang bertugas di bidang operasional, kesempatan berada di ruang kerja yang relatif sangat singkat akan menjadi pencetus kemungkinan terjadinya pengisian kuesioner yang kurang cermat.



BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil penelitian membuktikan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan. Penerapan *empowering leadership* dalam meningkatkan kebermaknaan pekerjaan, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, mengekspresikan kepercayaan diri dalam kinerja tinggi serta memberikan otonomi dari kendala birokrasi ternyata tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

B. Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian ini maka disarankan agar atasan langsung tidak perlu meningkatkan rasa percaya bahwa bawahannya dapat menangani tugas yang menantang apabila ingin meningkatkan penyelesaian pekerjaan tanpa perlu diawasi Manajemen PDAM.





Daftar Pustaka

BUKU

- ACCA Examining Team, 2016. *Advanced Performance Management, 9th Edition*, BPP Learning Media Ltd, London
- Arbuckle, James, L, 2012. *IBM SPSS Amos 21 User's Guide*, IBM, U.S
- Augusty, Ferdinand, 2005. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen; Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*, Badan Penerbit Undip, Semarang
- BPP-SPAM, 2020. *Buku Kinerja BUMD Penyelenggara SPAM 2019*, Kemenpupera RI, Jakarta
- Budiastuti, Dyah dan Bandur, Agustinus, 2018. *Validitas dan Reliabilitas Penelitian; Dengan Analisis dengan NVIVO, SPSS dan AMOS*, Mitra Wacana Media, Jakarta
- Caetano, António dan Santos, Susana C., 2017. *The Gap Between Research and Professional Practice in Work and Organizational Psychology: Tensions, Beliefs, and Options*, dalam Elaine Rabelo Neiva, Cláudio Vaz Torres, dan Helenides Mendonça (Editor), *Organizational Psychology and Evidence-Based Management; What Science Says About Practice*, Springer International Publishing AG, Cham
- Colcoitt, Jason A. dkk, 2019. *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace, Sixth Edition*, Mc Graw-Hill Education, New York

- Colquitt, Alan L., 2017. *Next Generation Performance Management; The Triumph of Science Over Myth and Superstition*, Information Age Publishing (IAP), Inc., Charlotte
- Dessler, Gary dan Chhinzer, Nita, 2017. *Human Resources Management in Canada, 13th Edition*, Pearson Canada Inc., Toronto
- Franceschini, Fiorenzo, Galetto, Maurizio, dan Maisano, Domenico, 2019. *Designing Performance Measurement Systems; Theory and Practice of Key Performance Indicators*, Springer Nature Switzerland AG, Cham
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Gujarati, Damodar, 1997. *Dasar-dasar Ekonometrika*, Rineka Cipta, Jakarta
- Hair, Joseph, F, Jr, Black, William, C, Babin, Barry J, dan Anderson, Rolph, E, 2013. *Multivariate Data Analysis, 7th edition*, Pearson Education Limited, Essex
- Indartono, Setyabudi, 2016. *Pengantar Manajemen; Character Inside*, Yukaprint, Yogyakarta
- Karadag, Ersem, 2017. *Performance Measures and Use in Hospitality*, dalam Muzaffer Uysal, Zvi Schwartz, dan Ercan Sirakaya-Turk (Editor), *Management Science In Hospitality and Tourism; Theory, Practice, and Applications*, Apple Academic Press, Inc., Oakville
- Khan, Haroon A., 2018. *Globalization and the Challenges of Public Administration; Governance, Human Resources Management, Leadership, Ethics, E-Governance and Sustainability in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, Cham
- Kunc, Martin, 2019. *Strategic Analytics; Integrating Management Science and Strategy*, John Wiley & Sons Ltd, Sussex

- Mallory, Richard E., 2018. *Lean System Management for Leaders; A New Performance Management Toolset*, Taylor & Francis Group, New York
- O'Donovan, Deirdre, 2019. *HRM in the Organization: An Overview*, dalam Carolina Machado dan J. Paulo Davim (Editor), *Management Science; Foundations and Innovations*, Springer Nature Switzerland AG, Cham
- Oz'go, Switzerland dan Brewster, Chris, 2015. *Knowledge Flows in MNEs and the Role of HRM*, dalam Carolina Machado, *International Human Resources Management; Challenges and Changes*, Springer International Publishing, Cham
- Parmenter, David, 2015. *Key Performance Indicators; Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- Purnomo, Eko dan Saragih, Herlina J. R. , 2016. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Yayasan Nusantara Bangun Jaya, Jakarta
- Ribeiro, Elisa, Macambira, Magno, dan Neiva, Elaine Rabelo, 2017. *Social Network Analysis in Organizations as a Management Support Tool*, dalam Elaine Rabelo Neiva, Cláudio Vaz Torres, dan Helenides Mendonça (Editor), *Organizational Psychology and Evidence-Based Management; What Science Says About Practice*, Springer International Publishing AG, Cham
- Riduwan, 2014. *Metode dan Teknik Penyusunan Proposal Penelitian*, Alfabeta, Bandung
- Sarinah dan Mardalena, 2017. *Pengantar Manajemen*, Deepublish, Sleman
- Solimun, 2005. *Structural Equation Modelling*, Universitas Katolik Widya Mandala, Surabaya
- Siyoto, Sandu, dan Sodik, Ali, 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*, Literasi Media Publishing, Yogyakarta

- Stevens, J., 2001. *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, 4th ed., Lawrence Erlbau Publishing, Hillsdale
- Taufiqurokhman dan Satispi, Evi, 2018. *Teori dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*, UMJ Press, Tangerang Selatan
- Taylor III, Bernard W., 2016. *Introduction to Management Science*, Edition 12, Global Edition, Pearson Education Limited, Essex
- Waluyo, Minto, 2016. *Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos dalam Aplikasi (SEM)*, UPN “Veteran” Jatim, Surabaya
- Widodo, Suparno Eko, 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*; Cet. 1, Pustaka Pelajar, Yogyakarta

JURNAL

- Abualoosh, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2018). *The Role of Employees' Empowerment as an Intermediary Variable between Knowledge Management and Information Systems on Employees' Performance* VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems Article information: VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 48(2), 217–237. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2017-0050>
- Al-Dmour, R., Yassine, O., & Masa'deh, R. (2018). *A Review of Literature on the Associations among Employee Empowerment, Work Engagement and Employee Performance*. Modern Applied Science, 12(11), 313–329. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n11p313>
- Al-edenat, M., & Nayel, A. (2018). *The Mediating Effect of Employee's Loyalty in the Relationship Between Empowerment and Employees' Performance: A Case from Jordanian SMEs*. International Journal of Academic Research in Accounting,

- Finance and Management Sciences, 8(4), 90–100.
<https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v8-i4/5454>
- Alfatih, A., Sartika, D. D., & Hapsari, D. E. (2019). Empowerment Program Implementation on Small and Medium Businesses Positively Influenced the Performance of the Businesses: (Study towards Small and Medium Businesses Empowered by the Cooperative and Small and Medium Office of Ogan Ilir Regency, Indonesia). *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8(5C), 289–305.
<https://doi.org/10.35940/ijeat.E1042.0585C19>
- Ali, M., Lei, S., Jie, Z. S., & Rahman, M. A. (2018). Empowering Leadership and Employee Performance: A Mediating Role of Thriving at Work. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 9(2).
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014b). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Andri, G., Adawiyah, W. R., & Purnomo, R. (2019). Psychological Capital as a Mediation, Relationship between Empowering Leadership, Transformational Leadership Behavior, Proactive Personality to Individual Job Performance (Case Study of Nomand's Minang Purwokerto- Centrejava-Indonesia). *Jurnal Benefita*, 4(3), 492–506.
- Audenaert, M., & Decramer, A. (2018). When Empowering Leadership Fosters Creative Performance: The Role of Problem-Solving Demands and Creative Personality. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 4–18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.20>
- Bayayda, H. Al. (2020). Empowering Leadership Impact on Organization Outcomes. 10, 3413–3418. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.037>

- Bose, I. (2018). *Employee Empowerment and Employee Performance: An Empirical Study on Selected Banks in UAE*. *Journal of Applied Management and Investment*, 42(1), 58–74. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23260.69765>
- Edirisinghe, S. D., & Manuel, S. (2019). *Factors Affecting Sales Employee Turnover in Hotel & Travel Industry: A Literature Review*. *Journal of Humanities and Social Science*, 24(5), 35–54. <https://doi.org/10.9790/0837-2405073554>
- Emery, C., Booth, J. E., Michaelides, G., & Swaab, A. J. (2019). *The Importance of Being Psychologically Empowered: Buffering the Negative Effects of Employee Perceptions of Leader–Member Exchange Differentiation*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 566–592. <https://doi.org/10.1111/joop.12266>
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). *Sampling and Sampling Methods*. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 215–217. <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). *Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-Level Mediating Model*. *British Journal of Management*, 26, 126–138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Francis, W., & Chombo, S. (2020). *Human Resource Empowerment as a Strategy to Achieve Quality Service Delivery in Tourism in Rwanda. A Case of Rwanda Development Board (RDB)*. *Journal of Medicine and Biology*, 2(2), 43–53.
- Ghadi, M. Y., & Almanaga'h, K. S. (2020). *The Role of Job Crafting in the Relationship between Empowering Leadership and Happiness at Work: an Empirical Analysis*. *Verslas: Teorija Ir Praktika / Business: Theory and Practice*, 21(1), 244–251.
- Graham, K. A. (2015). *Do Leaders' Hierarchical Perceptions Matter? A Social Dominance Theory Perspective of Empowering*

Leadership, Abusive Supervision, and Team Performance.
Drexel University.

- Hamir, N., Ismail, I., Zahari, M. S. M. Z., & Abdullah, D. (2018). *The Influence of Empowerment, Rewards, and Training on Service Recovery Performance among Frontline Hotel Employees in Malaysia.* *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(15). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i15/5092>
- Han, S., Cheong, M., & Harold, C. M. (2019). *Examining Why Employee Proactive Personality Influences Empowering Leadership: The Roles of Cognition- and Affect-Based Trust.* *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* <https://doi.org/10.1111/joop.12252>
- Indrawan, J. (2018). *Kepemimpinan Berbasis Pemberdayaan dalam Alih Teknologi: Sebuah Upaya Meningkatkan Kualitas SDM Pertahanan Indonesia.* *Jurnal Pertahanan & Bela Negara*, 5(1), 63–88. <https://doi.org/10.33172/jpbh.v5i1.349>
- Jia, J., Yan, J., Jahanshahi, A. A., Lin, W., & Bhattacharjee, A. (2020). *What makes Employees more Proactive? Roles of Job Embeddedness, the Perceived Strength of The HRM System and Empowering Leadership.* (4800), 107–127. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12249>
- Kim, D., Moon, C. W., & Shin, J. (2018). *Linkages between Empowering Leadership and Subjective Well-being and Work Performance via Perceived Organizational and Co-worker Support.* *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 844–858. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2017-0173>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). *Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis.* *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>

- Konan, N., & ÇELİKb, O. T. (2018). *Turkish Adaptation of the Empowering Leadership Scale for Educational Organizations: A Validity and Reliability Study*. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1043–1054. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.434140>
- Kostopoulos, I. (2019). *Do Empowered Front-Line Employees Perform Better? A Non-Linear Approach and the Role of Service Complexity Abstract This study Re-Examines the Influence of Front-Line Service Employee Empowerment on Their Performance , Following a Non-Linear Approach and*. *European Management Review*, 16(2), 229–242.
- Kumar, J., & Kumar, A. (2017). *Employee Empowerment: An Empirical Study*. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 17(4), 1–7.
- Lestari, L., & Yudianto, A. (2015). *The Effect of Empowerment on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediating Variable and Organizational Culture as Moderation Variable. Conference in Business, Accounting, and Management*, 2(1), 335–343.
- Liu, Y. (2015). *The Review of Empowerment Leadership*. (October), 476–482. www.penerbitbukumurah.com
- Natrajan, N. S. (2019). *Achieving Job Performance from Empowerment through the Mediation of Employee Engagement: an Empirical Study*. *Independent Journal of Management & Production (Ijm&P)*, 10(3), 1094–1105. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i3.891>
- Nuruddin, A., & Sridadi, A. R. (2019). *Peran Mediasi Self-Efficacy dan Peran Moderator Knowledge Sharing pada Empowering Leadership dan Perceived Organizational Support terhadap Employee Performance di UKM Batik HM . Sholeh Tuban*. *Maksipreneur*, 9(1), 85–102.
- Nuzul, A. (2018). *Hubungan antara Empowering Leadership , Creative*

Self Efficacy dan Employee Creativity serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu Manajemen, 6(2), 30–42.

Nwakoby, N. P., Okoye, J. F., & Anugwu, C. C. (2019). *Effect of Organizational Culture on Employee Performance in Selected Deposit Money Banks in Enugu State. Journal of Economics and Business*, 2(4), 1213–1225. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.02.04.162>

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). *Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>

Praszkier, R. (2015). *Empowering Leadership: Embracing Endogenous Dynamics. Journal of Positive Management*, 6(2), 34–58.

Qian, J., Song, B., Jin, Z., Wang, B., & Chen, H. (2018). *Linking Empowering Leadership to Task Performance, Taking Charge, and Voice: The Mediating Role of Feedback-Seeking. Frontiers in Psychology*, 9, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02025>

Ragab, M. A., & Arisha, A. (2017). *Research Methodology in Business: A Starter's Guide. Management and Organizational Studies*, 5(1), 1–23. <https://doi.org/10.5430/mos.v5n1p1>

Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). *A Synthesis Towards the Construct of Job Performance. International Business Research*, 10(10), 66. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n10p66>

Saengchai, S., Siriattakul, P., & Jermisittiparsert, K. (2020). *Exploring the Link between HR Practices , Employee Motivation , Employee Empowerment and Employee Performance in Engineering Firms of Indonesia. International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(4), 734–748. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V23I4/PR190406>

- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). *Enhancing Performance and Commitment through Leadership and Empowerment: An Emerging Economy Perspective. International Journal of Bank Marketing*, 37(1). <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>
- Singh, D. (2019). *A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 6(1), 425–431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
- Supriyanto, W., & Iswandari, R. (2017). *Kecenderungan Sitivas Akademika dalam Memilih Sumber Referensi untuk Penyusunan Karya Tulis Ilmiah di Perguruan Tinggi. Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 13(1), 79–86. <https://doi.org/10.22146/bip.26074>
- Sureshil, & Jaleel, A. (2015). *Impact of Employee Empowerment on Organisational performance Case of Automobile Industry in Chennai city of Tamil Nadu in India. IJISSET -International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 2(4), 20–31.
- Taherdoost, H. (2016). *Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5(2), 18–27.
- Thomas, D., & Rahschulte, T. (2018). *The Moderating Effects of Power Distance and Collectivism on Empowering Leadership and Psychological Empowerment and Self-Leadership in International Development Organizations Submitted to Regent University School of Business & Leadership In partial fulfilment. International Leadership Journal*, 10(3), 3–39.
- Uzuegbu dan Nnadozie (2015). *Henry Fayol's 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres. Journal of Information Science Theory and Practice*,

- 3(2), 58-72. <https://www.researchgate.net/publication/281801296>
- Vonglao, P. (2017). *Application of Fuzzy Logic to Improve the Likert Scale to Measure Latent Variables*. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 337–344. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2017.01.002>
- Wardoyo, C., Satrio, Y. D., & Ma'ruf, D. (2020). *UM Education Performance Measurement Using Empowerment as Predictor Variable*. *3rd International Research Conference on Economics and Business*, 282–293. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i7.6858>
- Widyastuti, N. P. A., & Riana, I. G. (2019). *Effect of Empowerment and Compensation on Performance of Honorary Employees Mediated by Organizational Commitments*. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 6(4), 73–85.
- Wu, C., & Chen, T. (2015). *Psychological Contract Fulfillment in the Hotel Workplace: Empowering Leadership, Knowledge Exchange, and Service Performance*. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.008>
- Yamoah, E. E., & Afful, D. (2019). *An Investigation of the Effect of Employee Empowerment on Job Performance in Ghana*. *International Journal of Business and Management*, 14(12), 25–31. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n12p25>
- Yulianti, P., & Usman, I. (2019). *Building Employee Creative Performance: through Person-Job Fit , Empowering Leadership , and Creative Self Efficacy*. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(8), 167–180.
- Zhang, P., & Gheibi, S. (2015). *The Impact of Empowering Leadership on Work Performance and Work Family Conflict: The Role of Gender*. *European Journal*, 11(11), 367–379.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). *Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement*. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

WEBSITE

- http://sim.ciptakarya.pu.go.id/bppspam/detail_profile/55
- <https://akatirta.ac.id/alumni/>
- <https://akatirta.ac.id/profil/>
- <https://perpamsi.or.id/page/view/3/organisasi1>

IPB
INDONESIA
www.penerbitbukumurah.com

Tentang Penulis



Dr. Ris Akril Nurimansjah, S.Sos., MM

Dosen Tetap Yayasan STISIP Veteran Palopo

- S1 Univ Riau Pekanbaru 1994
- S2 Univ Muslim Indonesia Makassar, 2002
- S3 Univ Muslim Indonesia Makassar, 2022



Dr. Roslina Alam, S.E., M.Si

Dosen DPK UMI Makassar

- S1 Unhas 1984
- S2 Unhas 1995
- S3 UB (Univers Brawijaya)
2011-2014 sebagai Dir. Pasca Sarjana YPUP

