

**HOW TO TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP INCREASE EMPLOYEE
PERFORMANCE
(STUDY CASE: PT. RISKY LINTAS SAMUDERA)**

Mayumi Risky Ramadhani, Liliana Dewi*)

International Business Management, Universitas Ciputra
E-mail: Mrisky@student.ciputra.ac.id, Ldewi@ciputra.ac.id*)

*) correspondent author

ABSTRACT

The business world does not always go by what everyone wants. Business in any sector will always experience ups and downs, depending on what underlies a business experiences both of these. This research was conducted with the aim to find out: (1) the influence of transformational leadership style on the performance of the employees of PT. Risky Lintas Samudera (2) the effect of employee empowerment on the performance of employees of PT. Risky Lintas Samudera. PT. Risky Lintas Samudera is a company engaged in freight forwarding expedition services with domicile in Surabaya. This study uses quantitative methods. Data collection was carried out, by distributing questionnaires to 40 employees of PT. Risky Lintas Samudera. Testing in this study uses the Partial Least Square (PLS) analysis technique. The results of this study are two findings, namely: (1) The relationship between the influence of transformational leadership style on employee performance has a T-statistic value > 1.96 of 10,451 so that the first hypothesis can be accepted. The first hypothesis can be said that the transformational leadership style has a significant influence on the performance of employees of PT. Risky Lintas Samudera. (2) The relationship between Employee Empowerment and employee performance has a T-Statistic value of <1.96 of 0.216 so that the second hypothesis cannot be accepted. The second hypothesis can be said to have no significant effect on the performance of employees of PT. Risky Lintas Samudera.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Empowerment, Employee Performance, Freight Forwarding

ABSTRAK

Bisnis tidak selamanya berjalan dengan apa yang semua orang inginkan. Bisnis dalam sektor apa pun akan selalu mengalami naik turun, tergantung apa yang mendasari suatu bisnis mengalami kedua hal tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui : (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Risky Lintas Samudera (2) pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Risky Lintas Samudera. PT. Risky Lintas Samudera merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa ekspedisi freight forwarding dengan domisili Surabaya Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan, dengan menyebarkan kuesioner kepada 40 orang karyawan PT. Risky Lintas Samudera. Pengujian pada penelitian ini menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS). Hasil pada penelitian ini terdapat dua temuan yaitu : (1) Hubungan antara Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai T-Statistic yang > 1,96 sebesar 10.451 dengan begitu hipotesis pertama dapat diterima. Hipotesis pertama dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Risky Lintas Samudera. (2) Hubungan antara Pemberdayaan Karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai T-

How To Transformational Leadership...(Mayumi, Liliana) hal.175-186

Statistic yang $< 1,96$ sebesar 0.216 dengan begitu hipotesis kedua tidak dapat diterima. Hipotesis kedua dapat dikatakan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Risky Lintas Samudera.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Karyawan, Kinerja Karyawan, Freight Forwarding

PENDAHULUAN

Dunia bisnis tidak selamanya berjalan dengan apa yang semua orang inginkan. Bisnis dalam sektor apa pun akan selalu mengalami naik turun, tergantung apa yang mendasari suatu bisnis mengalami kedua hal tersebut. Seperti halnya yang dipaparkan oleh Kepala Ekonom PT. Bank Negara Indonesia Ryan Kiryanto bahwa terjadi penurunan ekspor sebesar 2,07% dan impor sebesar 8,08%. Hal tersebut terjadi akibat permintaan di beberapa negara tujuan mengalami penurunan (detikfinance.com, 2020). PT. Risky Lintas Samudera merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa freight forwarding juga perlu memutar otak untuk dapat mempertahankan jasa yang selama ini ditawarkan.

Sebagai direktur Ibu Catarina merupakan 1) sosok pemimpin yang sikapnya menginspirasi karyawan untuk selalu jujur dan memberikan yang terbaik 2) pemimpin yang selalu percaya pada kemampuan karyawan di perusahaannya 3) pemimpin yang selalu berkorban untuk karyawan dan perusahaannya 4) sosok pemimpin yang tidak hanya peduli dengan perusahaan, tetapi juga peduli dengan masalah karyawan diluar pekerjaan 5) sosok pemimpin yang menginspirasi karyawan dengan caranya percaya bahwa sekecil apapun peluang pasti berbuah besar. Selain itu, dalam menyelesaikan masalah beliau juga menggandeng karyawan untuk membantu. Pernyataan diatas juga didukung dengan hasil pra-survey yang diberikan kepada karyawan.

Dalam upaya mempertahankan perusahaan, karyawan merupakan salah satu elemen yang tidak dapat dipandang

sebelah mata. Pada perusahaan setiap karyawan diberikan tanggung jawab yang tertera pada deskripsi pekerjaan. Keberhasilan kinerja perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan, seperti halnya PT Risky Lintas Samudera keberhasilan kinerja dilihat dari data complaint. Pada Tabel 1 yaitu data complaint PT. Risky Lintas Samudera dijelaskan bahwa *complaint* yang diterima perusahaan masih terjadi peningkatan. Jenis-jenis *complaint* seperti proses dokumen yang lambat, kesalahan pada dokumen, dan jenis complain lainnya mengakibatkan pekerjaan menjadi lambat dan mempengaruhi kepercayaan pelanggan. Hal tersebut juga didukung dengan adanya laporan penurunan profit perusahaan pada tahun 2019 dalam Tabel 2.

Menurut Richard (2009) kinerja keuangan dapat menjadi indikator kinerja perusahaan, yang mencakup tiga area spesifik yaitu laba, penjualan, dan kinerja pengembalian pemegang saham. Permasalahan yang terjadi diatas termasuk pada bagian kinerja organisasi. Menurut Cook & Hunsaker (2001) dalam Kenny (2019) kinerja organisasi dapat diakibatkan oleh perilaku atau kontribusi karyawan. Mereka menyarankan agar permasalahan kinerja organisasi, dapat diatasi dengan pendekatan dan keterampilan manajemen. Dalam Cook & Hunsaker (2001) dalam Kenny (2019) meningkatkan hal tersebut pihak manajemen dapat memberikan paket kesejahteraan yang mencakup pelatihan, promosi, dan pengembangan berkala. PT. Risky Lintas Samudera terus berkeinginan untuk mensejahterakan karyawannya. Hal tersebut dilakukan, karena perusahaan menginginkan karyawan untuk memiliki

semangat dalam bekerja dan memiliki rasa percaya diri. Namun, hasil pra-survey berbanding terbalik dari harapan perusahaan. Pada pilihan lainnya dalam pra-survey dapat dijelaskan bahwa, beberapa karyawan menunjukkan perasaan tentang 1) Kurangnya komunikasi antara bawahan dan atasan 2) Kepercayaan atasan terhadap bawahan masih terbilang rendah 3) Deskripsi pekerjaan yang masih tidak jelas, karena terlalu cepat nya inovasi dibuat (tidak ada ukuran) 4) Pelatihan dilaksanakan terlalu singkat, sehingga masih terjadi miskomunikasi antara atasan dan bawahan.

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dikemukakan maka tujuan dari dijalankannya penelitian ini adalah Mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Risky Lintas Samudera. Mengidentifikasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Risky Lintas Samudera.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Prabowo *et al* (2018) kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan wawasan kreatif, presistensi, intuisi, energi, dan kepekaan terhadap karyawan untuk mendapatkan tujuan organisasi dan memiliki dampak yang luar biasa terhadap karyawan ini. Menurut Podsakoff *et al.*, (1996) dalam Chen & Fahr (2001) menjelaskan tentang indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut :

1. *Articulating a vision*, sejauh mana pemimpin bertujuan mengembangkan, mengartikulasikan, dan menginspirasi orang lain dengan visinya tentang masa depan.
2. *High expectation of performance*, harapan pemimpin atas keunggulan, kualitas, dan kinerja pengikut yang tinggi.
3. *Intellectual stimulation*, sejauh mana pemimpin menantang karyawan untuk

menguji kembali asumsi tentang pekerjaan mereka dan memikirkan bagaimana hal tersebut dapat dilakukan.

4. *Fostering collaboration*, sejauh mana seorang pemimpin mempromosikan kepercayaan dan kerja sama antar karyawan dan membuat mereka dapat bekerjasama menuju tujuan kelompok bersama.
5. *Providing individualized support*, sejauh mana seorang pemimpin menunjukkan bahwa dia peduli tentang perasaan dan kebutuhan pribadi karyawan.
6. *Providing an appropriate model*, sejauh mana seorang pemimpin memberi contoh bagi karyawan untuk diikuti.

Pemberdayaan Karyawan

Noe *et al.* (2004) dalam Suwatno & Priansa (2018;183) pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan. Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan karyawan dan manajemen (Kahn 2017 dalam Suwatno & Priansa 2018;183). Menurut Thomas & Veltahouse (1990) dalam Niehoff (2001) terdapat beberapa komponen dari pemberdayaan karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Pekerjaan memiliki makna pribadi untuk karyawan
2. Karyawan merasa puas dalam kemampuan untuk melakukan pekerjaan
3. Karyawan memiliki tingkat penentuan nasib sendiri dalam kemampuan untuk melakukan tugas
4. Karyawan merasa pekerjaan memiliki dampak diluar pekerjaan langsung.

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2005) dalam Pusparini (2018) kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang

dicapai oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya. Menurut Katz (1964) dalam Janssen & Yperen (2004) terdapat satu aspek kinerja pekerjaan, yaitu *In- Role performance*, didefinisikan sebagai tindakan yang ditentukan dan diminta oleh deskripsi pekerjaan karyawan dan diamanatkan, dinilai, dan dihargai oleh organisasi. Rangkaian peraturan dan prosedur tersebut membuat perilaku kerja dapat diprediksi, sehingga tugas dasar organisasi dapat dikoordinasikan dan dikendalikan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Katz *et al* dalam Zhu (2013) satu aspek lain dari kinerja yaitu, *Extra-role performance* yang dapat didefinisikan pada serangkaian tindakan yang tidak terdapat dalam pernyataan kerja atau peran karyawan dalam organisasi.

Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama yang ditulis oleh Jiang *et al* (2017) dengan tujuan untuk mengetahui tingkat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja keberlanjutan serta peran mediasi perilaku kewargaan organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan karyawan. Relevansi dengan penelitian yang dilalukan ialah variabel gaya kepemimpinan transformasional dan teknik pengumpulan data menggunakan.

Penelitian kedua yang ditulis oleh Bose (2018) dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan pada kinerja dalam industri perbankan di UEA. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa antara pemberdayaan karyawan dengan kinerja karyawan tidak memiliki hubungan signifikan. Relevansi dengan penelitian yang dilalukan ialah variabel pemberdayaan karyawan, teknik

pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis **Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Pada penelitian Prabowo *et al* (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Jiang *et al* (2017) justru menunjukkan hasil yang berbeda bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif dapat mempengaruhi kinerja berkelanjutan karyawan.

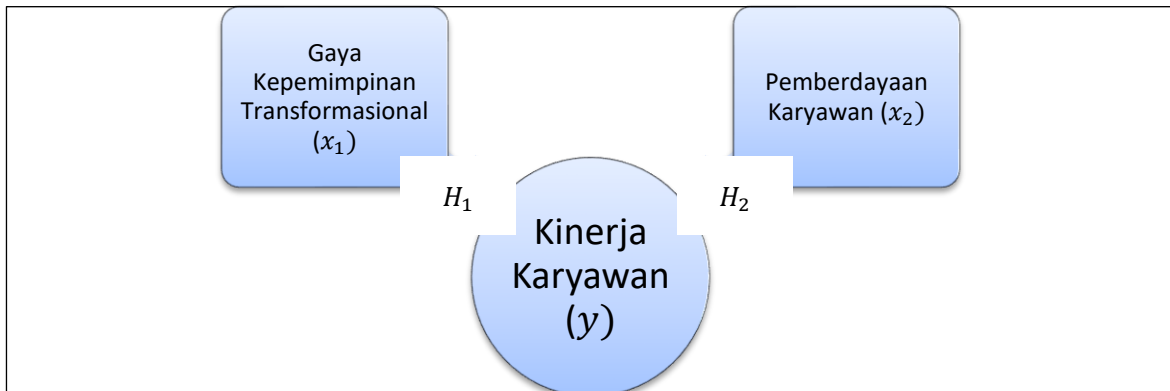
H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Risky Lintas Samudera

Hubungan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja karyawan

Pada penelitian Puspawati (2018) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Rasjid & Maramis (2017) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Politeknik Negeri Manado. Penelitian lain pada Pragiwani *et al* (2018) menunjukkan hubungan yang sama antara pemberdayaan karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil tersebut peneliti dapat melihat bahwa program pemberdayaan karyawan pada hotel Krisna beach sangat menunjang kinerja karyawannya.

H₂ : Pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Risky Lintas Samudera

Model Analisis



Gambar 1 : Model Analisis

Sumber : Mayumi, 2020

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan PT. Risky Lintas Samudera sebanyak 40 orang karyawan. Populasi tersebut akan menjadi sampel bagi penelitian ini, karena populasi yang diambil relative kecil. Tipe data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer

berupa data yang diperoleh melalui jawaban responden dari kuesioner yang telah disebar. Dalam penelitian ini kuesioner menggunakan skala likert. Indikator jawaban skala liker yaitu a. Sangat Setuju (SS) : 5 b. Setuju (S): 4 c. Cukup Setuju (CS): 3 d. Tidak Setuju (TS): 2 e. Sangat Tidak Setuju (STS) : 1. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa studi kepustakaan yaitu refrensi dari buku, dan jurnal.

Variabel dan Definisi Operasional

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Variabel Independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional (x_1), dan pemberdayaan karyawan (x_2). Variabel Dependen yang terdiri dari kinerja karyawan (y).

Tabel 11
Variabel Operasional

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Definisi Operasional	Sumber
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional menurut Covey (1998) dalam	<i>a. Articulating vision</i>	Manajer saya memotivasi karyawan untuk menjadi pemain tim	

	<p>Suwatno & Prianssa (2018;159) ialah seorang pemimpin yang memiliki visi jelas, memiliki gambaran holistic tentang bagaimana organisasi di masa mendatang ketika semua sasaran dan tujuannya telah di capai.</p>	<p>b. <i>High expectation of performance</i> c. <i>Intellectual simulation</i> d. <i>Fostering collaboration</i> e. <i>Providing individualized support</i> f. <i>Providing an appropriate model</i></p>	<p>Manajer saya berperilaku dengan memperhatikan kebutuhan pribadi saya</p> <p>Manajer saya memimpin dengan memberi contoh</p> <p>Manajer saya menantang saya untuk menetapkan tujuan yang tinggi dari diri saya. (Harapan kinerja tinggi)</p> <p>Manajer saya menginspirasi saya dengan rencana masa depannya</p> <p>Manajer saya menantang saya untuk memikirkan masalah lama dengan cara baru</p>	<p>Chen & Farh (1999)</p>
<p>Pemberdayaan Karyawan</p>	<p>Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan karyawan dan manajemen Kahn (2017) dalam Suwatno & Prianssa (2018;183)</p>	<p>1. Pekerjaan memiliki makna pribadi bagi karyawan 2. Karyawan merasa puas dalam kemampuan untuk melakukan tugas 3. Karyawan memiliki tingkat penentuan nasib</p>	<p>Manajer saya membantu saya dalam menetapkan tujuan yang bermakna</p> <p>Manajer saya ingin saya terlibat ketika saya melihat suatu kebutuhan, tidak menunggu untuk diberi izin</p> <p>Manajer saya memberi kebebasan untuk bereksperimen</p>	<p>Niehoff et al (2001)</p>

		sendiri dalam kemampuan untuk melakukan tugas	Manajer saya mengembangkan hubungan saling percaya dengan berbagi informasi	
		4. Karyawan merasa pekerjaan memiliki dampak diluar pekerjaan langsung	Manajer saya mendorong saya untuk percaya pada diri saya sendiri	
			Manajer saya mendorong saya untuk fokus pada apa yang bisa dilakukan daripada apa yang selalu dilakukan	
			Manajer saya bersedia memberikan waktunya ketika saya membutuhkannya	
Kinerja Karyawan	Menurut (Mangkunegara, 2005) dalam Pusparini (2018) kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya.	1. <i>In-role performance</i>	Saya secara konsisten menyelesaikan tugas yang ditentukan dalam deskripsi tugas saya	Manzoor et al (2019)
			Saya secara konsisten memenuhi persyaratan dalam kinerja pekerjaan	
			Saya secara konsisten memenuhi semua tanggung jawab yang diperlukan oleh pekerjaan saya	
			Saya secara konsisten memenuhi kewajiban saya	

			untuk melakukan pekerjaan saya	
			Saya sering gagal melakukan tugas-tugas penting	
		2. Extra-role Performance	Saya bekerja lebih keras dari yang diperlukan oleh perusahaan	William & Anderson (1991) dalam Tremblay <i>et al</i> (2010)
			Saya sering membuat saran yang kreatif untuk perusahaan	
			Saya dapat bekerja dengan adil dalam tim di perusahaan	
			Saya selalu meminta pendapat kepada pihak yang bersangkutan sebelum memutuskan suatu pekerjaan	

Metode Analisis Data

Pengujian pada penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Squares* (PLS). PLS adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan independen berganda (Abdillah & Jogyanto, 2015). Proses mengevaluasi model PLS perlu dilakukan evaluasi *outer model* dan *inner model*. Berikut adalah penjelasan lengkap tentang *outer* dan *inner model* dalam PLS :

Outer Loading terdapat Uji Validitas Konvergen, Uji konvergen ini dinilai berdasarkan *loading factor* atau korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk. Hasil dari uji konvergen semakin tinggi nilai faktor *loading*,

semakin penting perannya dalam menginterpretasi matrik faktor. Uji Validitas Diskriminan, uji ini dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruksya.. Uji Reliabilitas, Metode yang digunakan dalam PLS yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Sedangkan untuk Inner Model, Skor koefisien untuk *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* adalah >1.96 untuk hipotesis dua ekor, >1.64 untuk hipotesis satu ekor untuk pengujian dan dalam alpha 5%.

HASIL

Analisis Data

Pada indikator X1 menunjukkan bahwa nilai mean tertinggi ada pada indikator X1.1 dengan nilai 4.450. Hal tersebut dapat dikatakan pernyataan X1.1 paling disetujui

oleh responden. Sedangkan nilai mean terendah ada pada indikator X1.3 yaitu 3.850. Hal tersebut dapat dikatakan pernyataan X1.3 paling tidak disetujui oleh responden. Nilai standar deviasi ditemukan bahwa indikator X1.4 memiliki nilai terendah 0.781 yang berarti jawaban responden bersifat konsisten (Homogen), sedangkan indikator X1.3 memiliki nilai tertinggi yaitu 0.910 yang artinya jawaban responden tidak konsisten (heterogen).

Pada indikator X2 menunjukkan bahwa nilai mean tertinggi ada pada indikator X2.6 dengan nilai 4.450 yang berarti pernyataan indikator X2.6 paling disetujui oleh responden. Nilai mean terendah ada pada indikator X2.3 dengan nilai 3.725 yang berarti pernyataan indikator X2.3 paling tidak disetujui oleh responden. Nilai standar deviasi ditemukan bahwa nilai tertinggi ada pada indikator X2.3 yaitu 1.049 yang berarti jawaban responden bersifat tidak konsisten (heterogen), sedangkan nilai terendah ada pada X2.5 yaitu 0.741 yang berarti jawaban responden konsisten (homogen).

Pada indikator Y menunjukkan bahwa nilai mean tertinggi ada pada indikator Y1.9 dengan nilai 4.250 yang berarti pernyataan indikator Y1.9 paling disetujui oleh responden. Nilai mean terendah ada pada indikator Y1.4 dengan nilai 3.900 yang berarti pernyataan indikator Y1.4 paling tidak disetujui oleh responden. Nilai standar deviasi ditemukan bahwa nilai tertinggi ada pada indikator Y1.7 yaitu 0.932 yang berarti jawaban responden bersifat tidak konsisten (heterogen), sedangkan nilai terendah ada pada Y1.9 yaitu 0.766 yang berarti jawaban responden konsisten (homogen).

Outer Model

1. Uji Validitas

Uji validitas konvergen, pernyataan pada indikator dikatakan valid apabila nilai outer loading $> 0,7$ dan nilai AVE $> 0,5$. Sedangkan uji validitas diskriminan, pernyataan pada indikator dikatakan valid apabila nilai *cross loading* $> 0,7$ pada setiap variabel. Pada Tabel 3 dan Gambar 2

menunjukkan terdapat 7 indikator yang tidak valid karena nilainya kurang dari 0,7. Selanjutnya, tujuh indikator dengan nilai $> 0,7$ dihapus dan dilakukan penghitungan ulang Pada Tabel 4 menunjukkan hasil dari penghitungan kedua, dengan menghilangkan indikator X2.7, Y1.5, dan Y1.6. Hasil yang didapat yaitu, beberapa indikator dapat dikatakan valid karena sudah memenuhi syarat nilai outer loading $> 0,7$. Dengan begitu, nilai *average variance extracted* (AVE) pada Tabel 5 juga sudah memenuhi syarat yaitu nilai AVE $> 0,5$. Hasil pada Tabel 5 menunjukkan bahwa semua indikator dinyatakan valid untuk mengukur variabel dalam penelitian ini, yang digambarkan dalam Gambar 3.

Pada pengujian selanjutnya, yaitu validitas diskriminan dengan menggunakan nilai *cross loading*. Syarat untuk *cross loading* yaitu harus $> 0,7$ pada setiap variabelnya. Berdasarkan Tabel 6, nilai *cross-loading* dari beberapa indikator penelitian ini memiliki nilai *cross-loading* $> 0,7$. Sehingga setiap indikator dapat dinyatakan valid untuk memenuhi validitas deskriminan.

2. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pada Tabel 7 setiap variabel pada penelitian menunjukkan nilai *composite reliability* $> 0,7$ dan pada Tabel 8 untuk *cronbach's alpha* menunjukkan nilai $> 0,6$ sehingga dapat dinyatakan alat ukur penelitian ini reliabel.

Inner Model

Pada uji *inner model*, dinilai menggunakan nilai *T-statistic*. Nilai *T-Statistic* memiliki kriteria yaitu harus memiliki nilai > 1.96 . Hasil uji *inner model* pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 9. Berdasarkan Tabel 9 menunjukkan nilai hubungan tiap variabel. Pada Hipotesis pertama menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada Tabel 4.12, hasil pengujian menyatakan bahwa nilai hubungan antara variabel X1 dan Y sebesar 10.451. Hal

tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada hipotesis kedua menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada Tabel 4.12, hasil pengujian menyatakan nilai hubungan antara variabel X2 dan Y sebesar 0.216. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain T-Statistic terdapat uji R—Square yang dapat dilihat pada Tabel 10. Tabel 4.13 menunjukkan nilai pada variabel kinerja karyawan yaitu 0,896 dari hal tersebut variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan sebesar 0,896 (89,6%) yang sisanya sebesar 0,104% merupakan variabel lain yang tidak diteliti.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pada penelitian ini menunjukkan adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *T-Statistic* yang lebih besar dari 1,96 yaitu 10.451. Hasil tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Jiang *et al* (2017) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif dapat mempengaruhi kinerja berkelanjutan karyawan. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Al Zefeiti (2017) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pada penelitian ini menunjukkan tidak adanya hubungan signifikan antara pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *T-Statistic* yang lebih kecil dari 1,96 yaitu 0.216. Hasil tersebut

didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Bose (2018) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan dalam skenario perbankan saat ini. Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa dampak pekerjaan merupakan pendapat yang paling mempengaruhi kinerja.

Implikasi Penelitian

Pada penelitian terlihat beberapa indikator memiliki mean yang paling rendah diantara lainnya seperti pada indikator X1.3 dengan nilai 3.850 yang menyatakan “Manajer PT. Risky Lintas Samudera memimpin dengan memberi contoh” hal tersebut dapat dilakukan tindakan dengan pemimpin perlu menekankan integritas dalam mengikuti aturan perusahaan yang dibuat lalu pemimpin juga dapat menjalankan perannya seperti menjadi agen perubahan, pelatih hingga penentu perusahaan akan dibawa nantinya. Indikator lain yang memiliki nilai mean terendah yaitu X2.3 dengan nilai 3.725 yang menyatakan “Manajer PT. Risky Lintas Samudera memberi kebebasan untuk bereksperimen” hal tersebut dapat dilakukan tindakan perusahaan perlu memberikan wewenang dan fasilitas untuk karyawan dalam melakukan suatu eksperimen.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari melakukan penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama dapat diterima. Pemberdayaan karyawan tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua tidak dapat diterima

Saran dan Keterbatasan

Berdasarkan hasil penelitian ini, PT. Risky Lintas Samudera disarankan untuk

memperhatikan apa yang diharapkan oleh para karyawannya. Perusahaan dapat memberikan kepercayaan dan wewenang kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan maupun masalah di perusahaan dengan didukung adanya SOP perusahaan. Hal tersebut diharapkan dapat mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya karena merasa diandalkan.

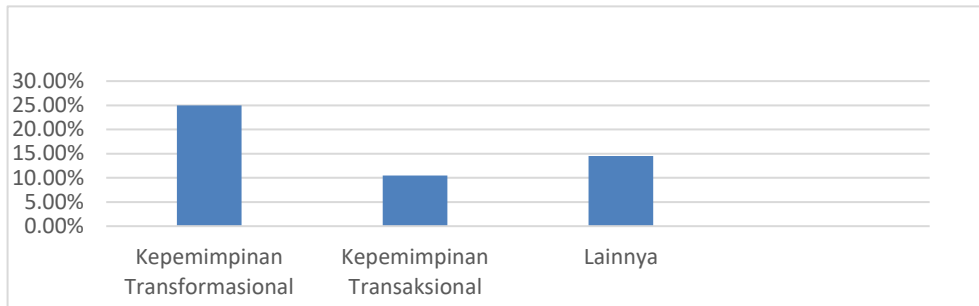
Penelitian ini dilakukan sesuai dengan prosedur tata cara ilmiah dan akademik yang telah ditetapkan. Namun pada penelitian yang dilakukan masih ada keterbatasan yang tidak dapat dijangkau oleh peneliti. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Risky Lintas Samudera yang memiliki 40 orang karyawan. Hal tersebut, mempengaruhi hasil dari olah data yang dilakukan. Jawaban responden yang bersifat heterogen, membuat hasil olah data menjadi tidak valid dan perlu menghilangkan beberapa indikator pernyataan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chen, X.-P., & Fahr, J.-L. (2001). Transformational and Transactional Leader Behaviors in Chinese Organizations : Differential Effects in The People's Republic Of China and Taiwan. *Elsevier Science*.
- Dr. Willy Abdillah, M., & Prof. Jogiyanto H.M., P. M. (2015). *Partial Least Square, Alternatif Structural Equation Modelling dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Indranil Bose, P. (2018). Employee Empowerment and Employee Performance: An Empirical Study On Selected Banks in UAE. *Journa of Applied Management and Investments*.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformasional Leadership on Employee Sustainable Performance : The Mediating Role of Organization Citizenship Behavior. *MDPI*.
- Janssen, O., & Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*.
- Laucereno, S. F. (2020, Februari 07). *Ekspor Turun, Neraca Perdagangan Awal 2020 Diprediksi Defisit*. Retrieved from Detikfinance: <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4901873/ekspor-turun-neraca-perdagangan-awal-2020-diprediksi-defisit>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Irshad, S., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *MDPI*.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Enviroment. *Group and Organization Management, Sage*.
- Prabowo, T. S., Noermijati, & Irawanto, D. W. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Pragiwani, M., Alexandri, M. B., & P, R. C. (2018). Analysis of Employee

- Empowerment and Knowledge Management on Employee Performance in Improving Employee Performance in Tourism Sector. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*.
- Pusparini, A. C. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.
- Prof. Dr. H. Suwatno, M., & Donni Juni Priansa, D. (2018). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Rasjid, E., & Maramis, D. R. (2017). Pengaruh Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Lingkungan Politeknik Negeri Manado. *Prosiding Sentrinov*.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The Role of HRM Practices, Procedural justice, Organizational support and Trust in Organizational Commitment and In-role and Extra-role Performance. *The International Journal of Human Resources Management*.
- Zefeiti, S. M. (2017). The Influence of Transformational Leadership Behaviours on Oman Public Employees' Work Performance. *Asian Social Science*.
- Zhu, Y. (2013). Individual Behavior : In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*.

LAMPIRAN



Gambar 1. Hasil Pra-Survey

Tabel 1. Jenis Complaint Pelanggan

Jenis Complaint						
Tahun	Jumlah Konsumen	Proses dokumen lambat	Kesalahan isi dokumen	Invoice penagihan tidak sesuai dengan jasa yang diminta	Armada terlambat datang	Permintaan harga lambat
2018	178	60	35	76	20	44
2019	151	58	46	78	23	48
Total %		34%	20%	50%	13%	29%
		38%	30%	52%	15%	32%

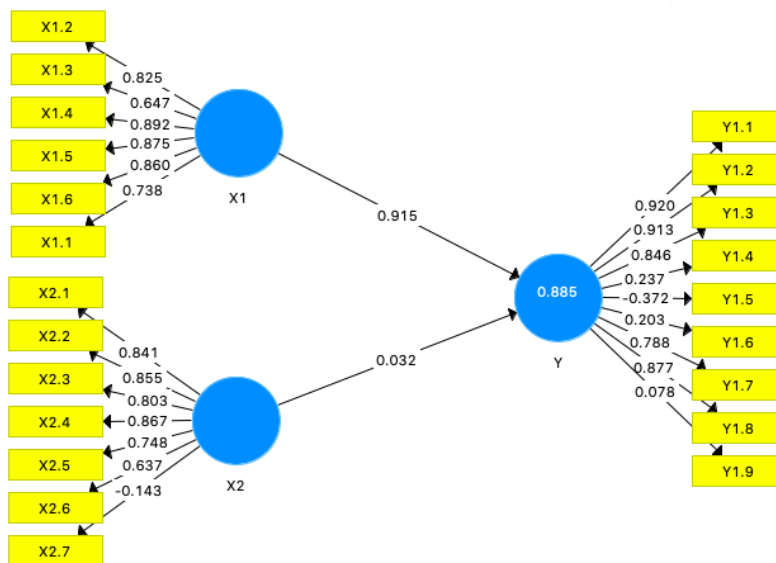
Tabel 2 Data Profit Perusahaan Tahun 2017-2019

PROFIT PERUSAHAAN	
TAHUN	JUMLAH
2017	IDR2.034.405.000
2018	IDR1.987.999.999
2019	IDR1.880.459.000

Tabel 3 Outer loading tahap pertama

Indikator	Gaya Kepemimpinan Transformatasional (X1)	Pemberdayaan Karyawan (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Keterangan
X1.1	0.738			Valid
X1.2	0.825			Valid
X1.3	0.647			Tidak Valid
X1.4	0.892			Valid
X1.5	0.875			Valid
X1.6	0.860			Valid
X2.1		0.841		Valid
X2.2		0.855		Valid
X2.3		0.803		Valid

X2.4		0.867		Valid
X2.5		0.748		Valid
X2.6		0.637		Tidak Valid
X2.7		-0.143		Tidak Valid
Y1.1			0.920	Valid
Y1.2			0.913	Valid
Y1.3			0.846	Valid
Y1.4			0.237	Tidak Valid
Y1.5			-0.372	Tidak Valid
Y1.6			0.203	Tidak Valid
Y1.7			0.788	Valid
Y1.8			0.977	Valid
Y1.9			0.078	Tidak Valid



Gambar 2 Diagram PLS Pertama

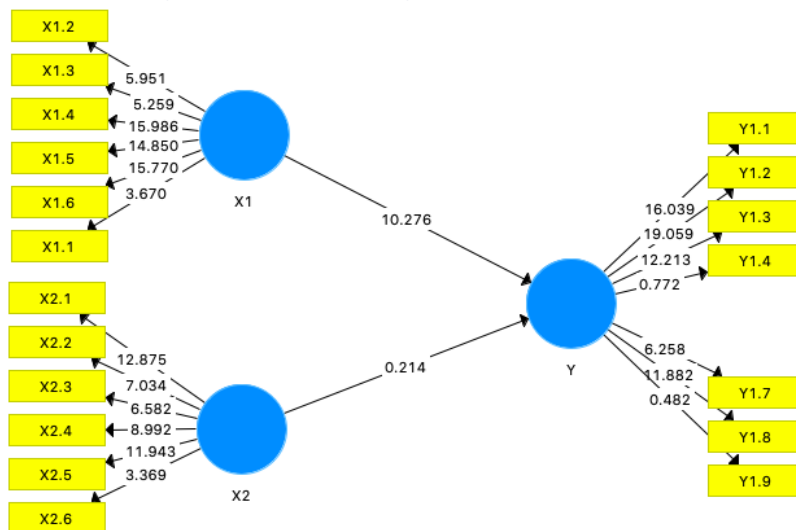
Tabel 4. *Outer Loading* Tahap Kedua

Indikator	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Pemberdayaan Karyawan (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Keterangan
X1.1	0.738			Valid
X1.2	0.827			Valid
X1.3	0.648			Tidak Valid
X1.4	0.891			Valid
X1.5	0.875			Valid
X1.6	0.860			Valid
X2.1		0.842		Valid
X2.2		0.856		Valid

X2.3		0.802		Valid
X2.4		0.866		Valid
X2.5		0.746		Valid
X2.6		0.640		Tidak Valid
Y1.1			0.919	Valid
Y1.2			0.923	Valid
Y1.3			0.846	Valid
Y1.4			0.233	Tidak Valid
Y1.7			0.787	Valid
Y1.8			0.880	Valid
Y1.9			0.083	Tidak Valid

Tabel 5 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)	0.658
Pemberdayaan Karyawan (X2)	0.633
Kinerja Karyawan (Y)	0.552



Gambar 3. Diagram PLS Kedua

Tabel 6. Cross Loading

Indikator	Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)	Pemberdayaan Karyawan (X2)	Kinerja Karyawan (Y)
X1.1	0.738	0.640	0.574
X1.2	0.827	0.534	0.701
X1.3	0.648	0.506	0.502
X1.4	0.891	0.731	0.919
X1.5	0.875	0.665	0.923
X1.6	0.860	0.772	0.846

X2.1	0.766	0.842	0.746
X2.2	0.515	0.856	0.472
X2.3	0.500	0.802	0.520
X2.4	0.540	0.866	0.547
X2.5	0.643	0.746	0.670
X2.6	0.738	0.640	0.574
Y1.1	0.891	0.731	0.919
Y1.2	0.875	0.665	0.923
Y1.3	0.860	0.772	0.846
Y1.4	0.177	0.120	0.233
Y1.7	0.697	0.542	0.787
Y1.8	0.794	0.606	0.880
Y1.9	0.001	-0.092	0.083

Tabel 7. Composite Reliability

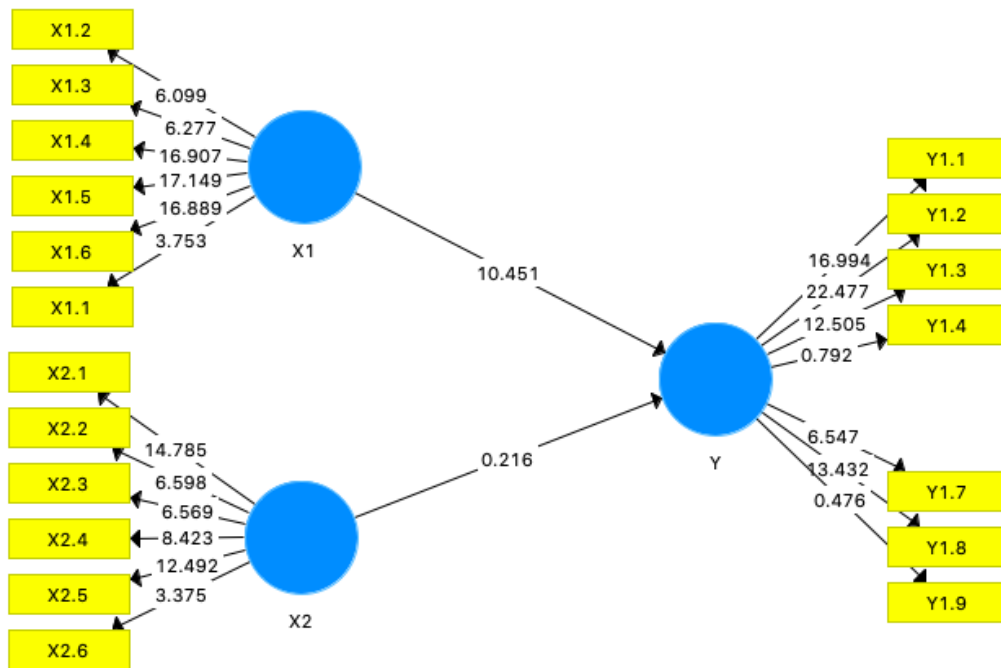
Variabel	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.919
Pemberdayaan Karyawan (X2)	0.911
Kinerja Karyawan (Y)	0.874

Tabel 8. Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.895
Pemberdayaan Karyawan (X2)	0.883
Kinerja Karyawan (Y)	0.826

Tabel 9. Path Coefficients

Hubungan	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	T Statistic	P Values
X1 ← Y	0.928	0.927	0.089	10.451	0.000
X2 ← Y	0.023	0.030	0.106	0.216	0.829



Gambar 4 Diagram PLS Tahap Akhir

Tabel 10. R-Square

Variabel	R-Square
Kinerja Karyawan	0.896