

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI PEMBERDAYAAN DI PT. PLN (PERSERO) RAYON DENPASAR

Ni Made Kenasih Meriani<sup>1</sup>  
I Gede Adnyana Sudibya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: dea.kina@yahoo.com

### ABSTRAK

Komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai dari organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan mediasi pemberdayaan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Responden pada penelitian ini diambil dari keseluruhan populasi sebanyak 49 karyawan dengan tidak mengikutsertakan *manager* dan *supervisor*. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini berupa teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pemberdayaan positif dan signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, pemberdayaan, komitmen organisasional

### ABSTRACT

*Organizational commitment is a strong feeling and strong of a person against an organization's goals and values in relation to their role towards achieving the objectives and values of the organization. This study aims to determine the effect of transformational leadership on organizational commitment to the empowerment of mediation in PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. This study uses a quantitative approach in the form of associative. This research was conducted at PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Respondents in this study were taken from the overall population of 49 employees to exclude managers and supervisors. The analysis technique used in this study of the technique of path analysis (path analysis). Research shows that transformational leadership and significant positive effect on empowerment. Empowerment positive and significant effect on organizational commitment. Transformational leadership is positive and significant effect on organizational commitment. Empowerment mediate positive and significant influence of transformational leadership on organizational commitment.*

**Keywords:** transformational leadership, empowerment, organizational commitment

## **PENDAHULUAN**

Menghadapi situasi dan kondisi era globalisasi saat ini, segala aspek kehidupan dituntut bersaing menunjukkan yang terbaik, karena yang terbaiklah yang dipilih untuk bersaing dalam pasar. Perusahaan harus mampu memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia. Sumber daya yang tersedia sangat berperan penting di dalam perusahaan. Salah satu sasaran di dalam manajemen sumber daya manusia adalah komitmen organisasional. Tujuan organisasi dapat dicapai apabila karyawan memiliki komitmen terhadap organisasinya, karena karyawan yang berkomitmen akan bersedia berusaha agar tujuan organisasi tercapai (Nagar, 2012).

Setiap organisasi menginginkan para karyawannya agar berkomitmen terhadap tujuan, visi dan misi organisasi demi keberlangsungan dan kesinambungan dalam bisnis (Obalola *et al.* 2012). Menciptakan rasa memiliki organisasi dari karyawan yang loyal dan membina loyalitas antar karyawan merupakan keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi dalam dunia bisnis saat ini (Nadiri & Tanova, 2010). Komitmen terhadap kesuksesan dan keberlangsungan dari organisasi menjadi kepentingan dari setiap pribadi karyawan yang ada di dalamnya (Ponnu & Tennakoon, 2009). Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu dan tujuan dari organisasi tersebut serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Bello, 2012). Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi begitu juga dengan adanya dorongan

yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi & Joko, 2011).

Suma & Jonida (2013) mengatakan bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan yang relatif pada pengidentifikasian karyawan dengan melibatkan organisasi yang spesifik. Komitmen organisasional akan menunjukkan bagaimana kemauan seorang karyawan dalam melanjutkan pekerjaannya, setia kepada organisasinya, mengerahkan usaha ekstra untuk pencapaian tujuan dan pengidentifikasian karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi (Haq *et al.* 2014). Meyer & Allen (1990) mengatakan bahwa komitmen dibedakan menjadi tiga yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. *Affective commitment* adalah pengabdian karyawan terhadap organisasi yang dilakukan secara sukarela (Karim & Rehman, 2012). *Continuance commitment* adalah biaya-biaya yang timbul jika meninggalkan organisasi (Jaros, 2007) sedangkan *normative commitment* adalah tanggung jawab terhadap organisasi.

Menurut Koesmono (2013) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma. Rizi *et al.* (2013) mengatakan bahwa, kepemimpinan adalah sebuah proses di mana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan koheren. Sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki karakteristik dan salah satu pemimpin yang memiliki karakteristik seperti itu adalah kepemimpinan transformasional (Ngadiman *et al.* 2013). Menurut Hay (2004) seorang pemimpin

transformasional akan berusaha memotivasi, membangkitkan semangat dan minat para bawahan, di samping itu tetap berusaha meyakinkan akan tujuan, visi dan misi organisasi. Pemimpin transformasional juga akan berusaha melihat, memperhatikan, mengenali kemampuan individu yang berguna untuk organisasi. Pemimpin transformasional berusaha meyakinkan bawahan untuk bersama-sama menciptakan produktivitas kerja tinggi, usaha keras, komitmen, dan kapasitas kerja yang tinggi. Cavazott *et al.* (2011) mengatakan bahwa, kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada pengikut.

Menurut Wibowo (2012:415) pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan dan meningkatkan perasaan *self-efficacy* pekerja. *Self-efficacy* adalah suatu perasaan bahwa dirinya mampu menyelesaikan pekerjaan apa yang diberikan kepadanya. Namun, *Self-efficacy* perlu didukung dengan kemampuan aktual. Pemberdayaan dapat mendorong seseorang untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Pemberdayaan merupakan proses yang hanya dapat dimulai dalam iklim dimana terdapat harapan tinggi, nantinya setiap orang merasa di hormati dan dihargai serta dapat menjadi yang terbaik. Manajer puncak harus berada di belakang gerakan pemberdayaan karyawan, tanpa dukungan dari manajemen puncak akan mempersulit perubahan kultural.

Pemberdayaan mendorong orang untuk lebih tertib dalam pembuatan keputusan di suatu perusahaan (Wibowo, 2012:416). Pemberdayaan dianggap mampu

menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas para karyawan. Karyawan yang kreatif memberikan andil yang besar dengan selalu mencari cara baru yang mudah dan tepat untuk terciptanya inovasi produk suatu organisasi. Oleh karena itu pemberdayaan dipandang penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi yang kompetitif. Mokhtariana & Reza (2011) mengatakan bahwa, pemberdayaan merupakan kunci untuk memperoleh keuntungan dari semua kapasitas sumber daya manusia sehingga organisasi memiliki karyawan-karyawan terbaik melalui pendidikan yang lebih baik dalam tanggung jawabnya.

Sahoo (2011) mengatakan bahwa, pemberdayaan memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasional dan memberikan kontribusi yang signifikan untuk menuju keefektifan organisasi. Hasil penelitian dari Pratiwi (2012) juga mengatakan bahwa, pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang menandakan bahwa karyawan yang mempunyai tempat posisi kontrol secara internal biasanya memiliki harapan yang lebih besar terhadap tugas tugas tertentu. Pemberdayaan memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaannya sendiri (Fadzilah, 2006).

Penelitian ini berfokus di bidang jasa, karena akhir-akhir ini sektor lembaga jasa tumbuh dan bersaing begitu cepat. Dengan pertumbuhan dan persaingan tersebut nantinya akan diiringi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan organisasinya. Dalam hal ini diperlukan pemimpin yang mampu memberi inspirasi, motivasi serta membangkitkan semangat dan minat para bawahan untuk mencapai visi,

misi dan tujuan dari organisasi tersebut, salah satu pemimpin yang memiliki karakteristik tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Bila seorang pemimpin dapat memberdayakan karyawannya, maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen terhadap organisasi (Dunn *et al.* 2012).

PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar adalah unit pelaksana dibawah PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. PT. PLN (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai satu-satunya perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan penyedia tenaga listrik bagi masyarakat Indonesia. Hasil observasi langsung di perusahaan, permasalahan yang terjadi di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar terkait dengan komitmen organisasional melalui pemberdayaan dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut.

**Tabel 1.**  
**Jam Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar Tahun 2015**

No	Jam Kerja Karyawan	Senin- Kamis	Jumat
1.	Jam Masuk	07.30	06.00
2.	Jam Istirahat	12.00-12.30	12.00-13.30
3.	Jam Keluar	16.30	16.30

Sumber: PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar, (2015)

Tabel 1 menunjukkan mengenai jam kerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar, masalah yang timbul adalah terdapat beberapa karyawan yang istirahat saat jam kerja dan ada beberapa karyawan yang keluar berbelanja saat jam kerja karena lokasi kantor yang berdekatan dengan supermarket. Hal ini tentu mempengaruhi hasil yang akan diterima perusahaan yang tidak sesuai dengan uraian tugas yang diberikan dan mempengaruhi komitmen bagi karyawan sebab akan menghambat pencapaian

kesuksesan bagi karyawan atas kesediaan waktu yang kurang efektif (Elnaga & Amen, 2014).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan, untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan terhadap komitmen organisasional, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, dan untuk mengetahui pemberdayaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Salamat *et al.* (2013) mengatakan bahwa adanya hubungan yang kuat dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dunn *et al.* (2012) terhadap organisasi di AS dan Israel memberikan bukti yang mendukung bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan dan positif berhubungan dengan komitmen organisasional. Foharani *et al.* (2011) juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sejalan dengan pendapat Tuna *et al.* (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menumbuhkan komitmen dan loyalitas dalam organisasi, karena ada hubungan yang sangat kuat antara *normative commitment* dengan *idealized consideration* bagi karyawan, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam menentukan komitmen organisasional karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan, maka dapat mempengaruhi komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan penelitian Ismail *et al.* (2011) mengatakan bahwa, terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan. Gunawan (2015) memperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan di Mozzarella Restaurant & Bar Legian Bali, pengaruh ini memiliki arti bahwa dengan kepemimpinan transformasional maka pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dengan baik. Penelitian dari Zhu *et al.* (2012) memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap pemberdayaan dengan cara membangun semangat tim dan juga dapat memberikan tantangan pekerjaan kepada pengikut serta meningkatkan perasaan pengikut untuk berkompetensi melalui wewenang yang telah diberikan kepada karyawan yang terkait dengan pemberdayaan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan.

Suhermin (2012) mengatakan bahwa, pemberdayaan memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik tingkat pemberdayaan yang dilakukan organisasi terhadap karyawannya maka



akan memberikan peningkatan komitmen organisasional, begitu juga sebaliknya. Nongkeng,dkk. (2012) mengatakan bahwa, pemberdayaan karyawan mempengaruhi komitmen organisasional. Karyawan yang diberi peluang untuk meningkatkan potensi diri, maka komitmen karyawan akan bertahan untuk terus mengembangkan kualitas diri demi mencapai tujuan yang ditetapkan. Pratiwi (2012) mengatakan bahwa, ada pengaruh yang searah antara pemberdayaan dengan komitmen organisasional, dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui pemberdayaan akan mempunyai kontrol secara personal tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimiliki dengan hasil dalam bentuk komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

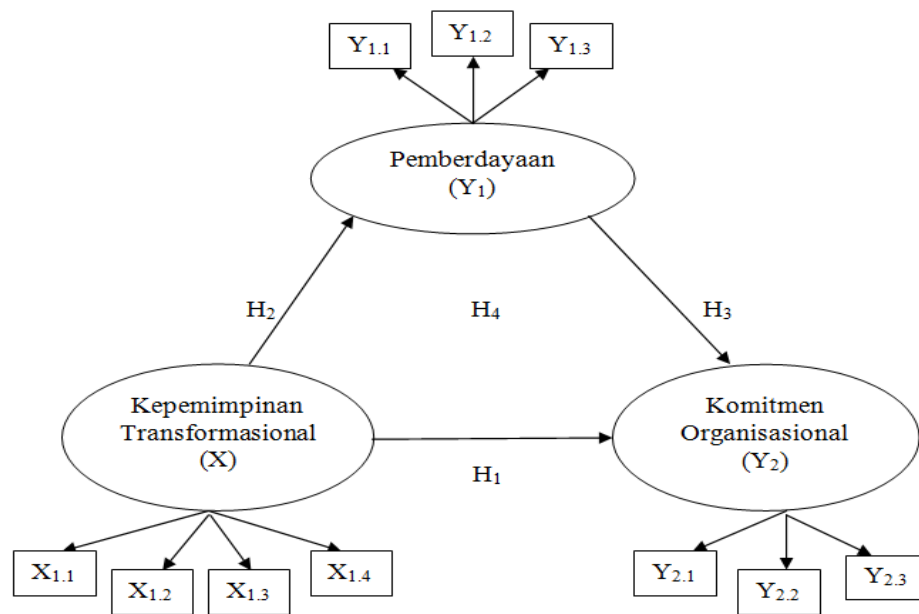
Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bushra *et al.* (2011) bahwa pemberdayaan positif memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Penelitian Ismail *et al.* (2011) yang berjudul “*An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Hasil dari analisis regresi menunjukkan bahwa hubungan antara pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen organisasional. Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa pemberdayaan bertindak

sebagai variabel mediasi dihubungkan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional disampel organisasi. Penelitian Avolio *et al.* (2004) pada staf perawat di rumah sakit singapura dan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini menggunakan desain penelitian asosiatif, dimana penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan mediasi pemberdayaan.



**Gambar 1. Desain Penelitian**

Sumber: Bushra *et al.* (2011), Ismail *et al.* (2011)

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar yang beralamat di Jalan PB. Sudirman No. 2 Denpasar. Objek penelitian pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, pemberdayaan dan komitmen organisasional.

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X). Komitmen organisasional adalah suatu pengakuan seutuhnya sebagai suatu sikap diri dalam diri karyawan didalam organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut serta setia kepada organisasinya, mengerahkan usaha ekstra untuk pencapaian tujuan dan pengidentifikasi karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi (Haq *et al.* 2014).

Dalam penelitian ini variabel eksogen endogen adalah pemberdayaan (Y<sub>1</sub>). Pemberdayaan merupakan upaya memberikan otonomi, kepercayaan atasan kepada

bawahan, serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat menjelaskan tugasnya sebaik mungkin (Kadarisman, 2012:249).

Dalam penelitian ini variabel endogen yaitu pemberdayaan ( $Y_1$ ) dan komitmen organisasional ( $Y_2$ ). Northouse (2013:175) mengatakan bahwa, kepemimpinan transformasional adalah proses yang mengubah orang-orang, hal itu termasuk emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang.

**Tabel 2.**  
**Sumber Kutipan Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber Referensi
1	Kepemimpinan Transformasional (X)	- <i>Idealized influence</i> - <i>Inspirational motivation</i> - <i>Intellectual stimulation</i> - <i>Individualized consideration</i>	Bass <i>et al.</i> (2003)
2	Pemberdayaan ( $Y_1$ )	- Ketepatan dan kejelasan - Memberi dorongan dan semangat - Otonomi dan kebebasan	Elnaga dan Amen (2014)
3	Komitmen Organisasional ( $Y_2$ )	- Komitmen afektif - Komitmen berkelanjutan - Komitmen normatif	Zulpikar dan Daniel (2011)

Sumber: data primer diolah, (2015)

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan data kualitatif adalah seperti nama, alamat, pernyataan dalam kuesioner. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan data kuantitatif adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan dan juga data dari hasil daftar pernyataan penelitian kuesioner.

Sumber primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari responden seputar variabel yang dimaksud yaitu kepemimpinan transformasional, pemberdayaan dan komitmen organisasional. Sumber sekunder

dalam penelitian ini adalah gambaran untuk perusahaan, hasil penelitian sebelumnya, dan dasar teori – teori yang ada, seperti daftar absensi dan struktur organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar yang berjumlah 53 orang.

**Tabel 3.**  
**Jumlah Populasi PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar**

No	Jabatan	Jumlah
1.	Manager	1
2.	Supervisor	3
3.	Bagian Pelayanan Pelanggan dan Administrasi	19
4.	Bagian Transaksi Energi	14
5.	Bagian Teknik	16
<b>Jumlah</b>		<b>53</b>

Sumber: PT PLN (Persero) Rayon Denpasar, (2015)

Responden pada penelitian ini diambil dari keseluruhan populasi sebanyak 49 karyawan dengan tidak mengikutsertakan *manager* dan *supervisor*.

**Tabel 4.**  
**Jumlah Sampel PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar**

No	Jabatan	Jumlah
1.	Bagian Pelayanan Pelanggan dan Administrasi	19
2.	Bagian Transaksi Energi	14
3.	Bagian Teknik	16
<b>Jumlah</b>		<b>49</b>

Sumber: PT PLN (Persero) Rayon Denpasar, (2015)

Metode penentuan sampel yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Berdasarkan data pada Tabel 4 terdapat 49 sampel.

Dalam usaha memperoleh data yang dibutuhkan dan dapat mendukung penelitian ini, maka metode yang digunakan adalah wawancara, kuesioner, dan observasi. Penelitian ini nantinya akan menggunakan teknik wawancara di dalam mengumpulkan

data secara langsung melalui kegiatan tanya jawab secara langsung. Kegiatan penelitian ini dilakukan terhadap pihak karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pernyataan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu dalam bentuk daftar pernyataan secara tertulis mengenai kepemimpinan transformasional, pemberdayaan dan komitmen organisasional. Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan pengamatan langsung. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan untuk mengamati secara langsung bagaimana lokasi serta fasilitas yang ada di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar dalam melaksanakan kegiatannya.

Metode pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur skala variabel penelitian seperti sikap, pendapatan, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:132). Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert 1 – 5 dengan ketentuan sebagai berikut :

Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)

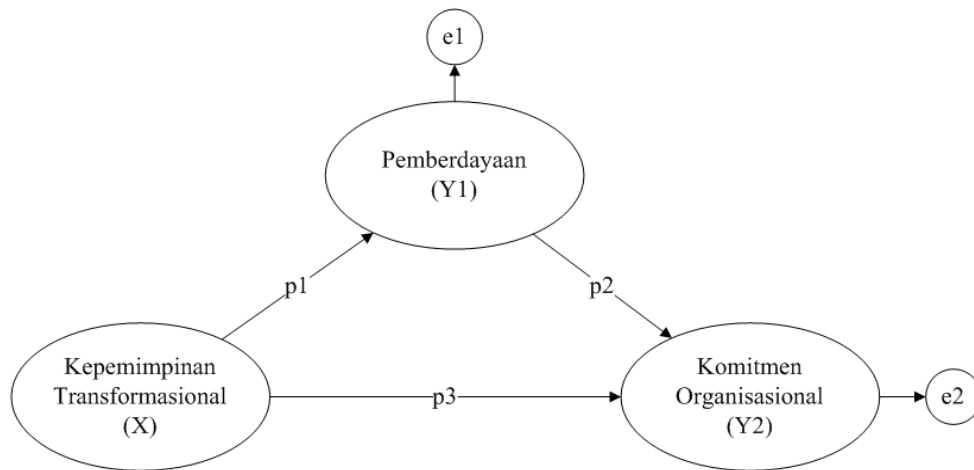
Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)

Skor 3 untuk jawaban Kurang Setuju (KS)

Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)

Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini berupa teknik analisis jalur (*path analysis*). Menurut Utama (2011:156), analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang berjenjang berdasarkan teori.



**Gambar 2. Diagram Alur**

Sumber: data primer diolah, (2015)

Persamaan Struktural 1:

$$Y_1 = \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Persamaan Struktural 2:

$$Y_2 = \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Kriteria mengenai kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan pemberdayaan sebagai berikut:

- 1,00–1,79 = sangat tidak setuju
- 1,80–2,59 = tidak setuju
- 2,60–3,39 = cukup setuju
- 3,40–4,19 = setuju
- 4,20–5,00 = sangat setuju

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 4 pernyataan tentang kepemimpinan transformasional yang dijawab oleh 49 responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 5 berikut ini.

**Tabel 5.**  
**Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan Transformasional di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar**

No	Indikator Kepemimpinan Transformasional	Jawaban Responden					Jumlah Skor	Jumlah Skor	Rata <sup>2</sup> Skor	Ket.
		5	4	3	2	1				
1	<i>Indealized influence</i>	17	21	10	1	0	49	201	4,10	Setuju
2	<i>Inspirational motivation</i>	13	27	6	3	0	49	197	4,02	Setuju
3	<i>Intelectual stimulation</i>	21	16	10	2	0	49	203	4,15	Setuju
4	<i>Individualized consideration</i>	11	24	13	1	0	49	192	3,92	Setuju
<b>Jumlah Rata-rata</b>							<b>1434 358,5</b>	<b>16,19 4,05</b>	<b>Setuju</b>	

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 5 di atas, terlihat bahwa rata-rata skor dari 4 pernyataan mengenai kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 4,05 yang berada di kisaran 3,40–4,29 yang berarti setuju. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar dalam kondisi yang baik.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 3 pernyataan tentang pemberdayaan yang dijawab oleh 49 responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 6 berikut ini.



**Tabel 6.**  
**Jawaban Responden Tentang Pemberdayaan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar**

No	Indikator Pemberdayaan	Jawaban Responden					Jumlah Skor	Jumlah Skor	Rata <sup>2</sup> Skor	Ket.		
		5	4	3	2	1						
1	Ketepatan dan kejelasan	19	16	11	3	0	49	198	4,04	Setuju		
2	Memberi dorongan dan semangat	17	20	8	4	0	49	197	4,02	Setuju		
3	Otonomi dan kebebasan	17	18	13	1	0	49	198	4,04	Setuju		
<b>Jumlah Rata-rata</b>								<b>593</b>	<b>12,1</b>	<b>197,7</b>	<b>4,03</b>	<b>Setuju</b>

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 6, terlihat bahwa rata-rata skor dari 3 pernyataan mengenai pemberdayaan yaitu sebesar 4,03 yang berada di kisaran 3,40–4,19 yang berarti setuju. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar dalam kondisi yang baik.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 3 pernyataan tentang komitmen organisasional yang dijawab oleh 49 responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 7 berikut ini.

**Tabel 7.**  
**Jawaban Responden Tentang Komitmen Organisasional di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar**

No	Indikator Komitmen Organisasional	Jawaban Responden					Jumlah Skor	Jumlah Skor	Rata <sup>2</sup> Skor	Ket.		
		5	4	3	2	1						
1	Komitmen afektif	15	27	7	0	0	49	204	4,16	Setuju		
2	Komitmen berkelanjutan	22	21	6	0	0	49	212	4,32	Sangat Setuju		
3	Komitmen normatif	10	26	13	0	0	49	193	3,94	Setuju		
<b>Jumlah Rata-rata</b>								<b>609</b>	<b>12,42</b>	<b>201</b>	<b>4,14</b>	<b>Setuju</b>

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 7 di atas, terlihat bahwa rata-rata skor dari 3 pernyataan mengenai komitmen organisasional yaitu sebesar 4,14 yang berada di kisaran 3,40–4,19 yang berarti setuju. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasional karyawan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar dalam kondisi yang baik.

**Tabel 8.**  
**Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis**

Kontribusi Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai Sig.	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X) terhadap pemberdayaan (Y <sub>1</sub> )	0,359	2,639	0,011	Signifikan
Pemberdayaan (Y <sub>1</sub> ) terhadap komitmen organisasional (Y <sub>2</sub> )	0,560	4,630	0,000	Signifikan
Kepemimpinan transformasional (X) terhadap komitmen organisasional (Y <sub>2</sub> )	0,530	4,288	0,000	Signifikan
Kepemimpinan transformasional (X) terhadap komitmen organisasional (Y <sub>2</sub> ) melalui pemberdayaan (Y <sub>1</sub> )	0,378	3,190	0,003	Signifikan

Sumber: data primer diolah, (2016)

Hasil perhitungan pada Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai t hitung 2,639 dengan nilai signifikan sebesar 0,011 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 maka koefisien analisis jalur adalah signifikan, jadi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan. Berpengaruh positif dan signifikan dapat diartikan, kepemimpinan seorang pemimpin yang senantiasa memberikan perhatian, dukungan dan memotivasi terhadap bawahan mampu memberdayakan karyawan dengan baik.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin pemimpin memperhatikan kebutuhan bawahan, memotivasi bawahannya, memberikan solusi dalam pemecahan

masalah serta bertindak sebagai pelatih atau mentor untuk mendidik bawahan untuk meraih prestasi akan mampu meningkatkan pemberdayaan karyawan. Kepemimpinan transformasional diukur melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*. Berdasarkan penilaian karyawan, pemimpin merespon dengan cepat kebutuhan karyawan, pemimpin mampu memberikan pandangan yang membuat karyawan termotivasi dalam bekerja, pemimpin mampu memberikan solusi atas permasalahan yang ditemui oleh karyawan, dan pemimpin mampu mendidik bawahan. Sehingga pemberdayaan dapat dilakukan dengan baik.

Hal ini sesuai dengan penelitian Ismail *et al.* (2011) mengatakan bahwa, terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan. Pendapat lain dari Gunawan (2015) memperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan di Mozzarella Restaurant & Bar Legian Bali, pengaruh ini memiliki arti bahwa dengan kepemimpinan transformasional maka pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dengan baik. Pendapat Zhu *et al.* (2012) memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pemberdayaan dengan cara membangun semangat tim dan juga dapat memberikan tantangan pekerjaan kepada pengikut serta meningkatkan perasaan pengikut untuk berkompetensi melalui wewenang yang telah diberikan kepada karyawan yang terkait dengan pemberdayaan.

Hasil perhitungan pada Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung 4,630 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 maka koefisien analisis jalur adalah signifikan, jadi pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berpengaruh positif dan signifikan dapat diartikan dengan meningkatkan pemberdayaan akan mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin karyawan dapat mencapai kemajuan dalam pekerjaannya dengan memiliki gambaran atas hasil yang diharapkan, pemimpin memberi semangat kepada karyawan dengan memasok bantuan dan sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk perkembangan dalam bekerja, serta memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan akan mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Pemberdayaan diukur melalui ketepatan dan kejelasan, memberi dorongan dan semangat, otonomi dan kebebasan. Berdasarkan penilaian karyawan bahwa, pemimpin tidak selalu mengawasi pekerjaan karyawan melainkan hanya menetapkan secara jelas atas tujuan yang ditetapkan, pemimpin memberi dorongan untuk perkembangan dalam bekerja, dan manajemen member otonomi didalam pekerjaan. Sehingga komitmen organisasional karyawan meningkat.

Hal ini sesuai dengan penelitian Suhermin (2012) mengatakan bahwa, pemberdayaan memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik tingkat pemberdayaan yang dilakukan

organisasi terhadap karyawannya maka akan memberikan peningkatan komitmen organisasional, begitu juga sebaliknya. Pendapat dari Nongkeng,dkk. (2012) mengatakan bahwa, pemberdayaan karyawan mempengaruhi komitmen organisasional. Karyawan yang diberi peluang untuk meningkatkan potensi diri, maka komitmen karyawan akan bertahan untuk terus mengembangkan kualitas diri demi mencapai tujuan yang ditetapkan. Pendapat lain dari Pratiwi (2012) mengatakan bahwa, ada pengaruh yang searah antara pemberdayaan dengan komitmen organisasional, dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui pemberdayaan akan mempunyai kontrol secara personal tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimiliki dengan hasil dalam bentuk komitmen organisasional.

Hasil perhitungan pada Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung 4,288 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 maka koefisien analisis jalur adalah signifikan, jadi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berpengaruh positif dan signifikan dapat diartikan, kepemimpinan seorang pemimpin dalam memotivasi, bertindak sebagai pelatih atau mentor dan memahami keadaan bawahan akan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin seorang pemimpin mampu memahami kebutuhan bawahan, mampu memotivasi bawahannya, mampu memberikan solusi dalam pemecahan masalah serta mampu bertindak sebagai pelatih

atau mentor untuk mendidik bawahan untuk meraih prestasi akan mampu menumbuhkan komitmen organisasional, tetapi jika pemimpin kurang tanggap dalam hal tersebut akan mampu menurunkan komitmen organisasional karyawan. Komitmen organisasional diukur melalui komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Berdasarkan penilaian karyawan bahwa karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan, karyawan memiliki kekhawatiran jika meninggalkan perusahaan, dan loyal untuk bekerja di perusahaan. Selain itu komitmen organisasional akan semakin meningkat jika seorang pemimpin itu mampu menumbuhkan rasa kepercayaan dan nilai-nilai terhadap organisasi.

Hal ini sesuai dengan penelitian Selamat *et al.* (2013) mengatakan bahwa adanya hubungan yang kuat dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Pendapat lain oleh Dunn *et al.* (2012) terhadap organisasi di AS dan Israel memberikan bukti yang mendukung bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan dan positif berhubungan dengan komitmen organisasional. Fajarani *et al.* (2011) juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sejalan dengan pendapat Sugiarti (2007) terdapat pengaruh kuat kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Hasil perhitungan pada Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  3,190 dengan nilai signifikan sebesar 0,003 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 maka koefisien analisis jalur adalah signifikan, jadi pemberdayaan positif dan signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Berpengaruh positif dan signifikan dapat diartikan, semakin baik penerapan pemberdayaan yang dilakukan terhadap karyawan, kepemimpinan seorang pemimpin dalam memotivasi, bertindak sebagai pelatih atau mentor akan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Pemberdayaan positif memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik seorang pemimpin dalam memimpin karyawannya, memberikan perhatian dari individu ke individu serta memotivasi mereka akan mampu meningkatkan pemberdayaan yang dilakukan organisasi terhadap karyawan dan meningkatnya komitmen organisasional terhadap pemimpin dan organisasi mereka. Kepemimpinan transformasional terhadap *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* memberikan kontribusi sehingga karyawan percaya dan yakin atau berkomitmen terhadap organisasi. Karyawan menilai bahwa *intellectual stimulation* atau rangsangan intelektual dan memberi solusi atas permasalahan yang ditemui oleh karyawannya akan menumbuhkan komitmen baik dengan pimpinan maupun organisasi. Hal ini berarti semakin baik penerapan pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional, maka komitmen organisasional karyawan semakin meningkat.

Hal ini sesuai dengan penelitian Bushra *et al.* (2011) bahwa pemberdayaan positif memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Penelitian Ismail *et al.* (2011) mengatakan bahwa hubungan antara pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen organisasional. Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa

pemberdayaan bertindak sebagai variabel mediasi dihubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Penelitian Avolio *et al.* (2004) pada staf perawat di rumah sakit singapura dan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi komitmen organisasional melalui pemberdayaan.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat implikasi yang dapat dihasilkan dari penelitian ini. Pertama, didalam variabel kepemimpinan transformasional didapat hasil bahwa keempat indikator *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* memiliki nilai rata-rata tergolong baik, ini berarti bahwa seorang pemimpin yang mampu memberikan keyakinan, kepercayaan, mampu memotivasi, mampu memberikan solusi dalam pemecahan masalah, mengerti kebutuhan dan keinginan masing-masing bawahan dan kebutuhan akan meraih prestasi akan mampu menumbuhkan komitmen dan pemberdayaan, tetapi nilai terendah terletak pada *individualized consideration* dimana pemimpin harus mampu mendidik bawahan untuk meraih prestasi dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar.

Kedua, didalam variabel pemberdayaan didapat hasil bahwa ketiga indikator yaitu ketepatan dan kejelasan, memberi dorongan dan semangat, serta otonomi dan kebebasan memiliki nilai rata-rata tergolong baik, ini berarti bahwa pemimpin tidak selalu mengawasi pekerjaan karyawan melainkan hanya menetapkan secara jelas atas tujuan yang ditetapkan, pemimpin memberi dorongan kepada karyawan untuk perkembangan dalam bekerja, dan manajemen memberi otonomi didalam pekerjaan



akan mampu meningkatkan pemberdayaan dan komitmen karyawan, tetapi nilai terendah terletak pada memberi dorongan dan semangat dari pemimpin kepada karyawan. Jadi pemimpin harus mampu memberikan dorongan serta semangat kepada karyawan untuk perkembangannya dalam bekerja agar dapat meningkatkan pemberdayaan karyawan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar.

Ketiga, didalam variabel komitmen organisasional didapat hasil dari ketiga indikator yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif memiliki nilai rata-rata tergolong baik, dimana karyawan merasa senang menghabiskan sisa karirnya di perusahaan, perasaan bangga terhadap organisasi, memiliki kekhawatiran jika berhenti bekerja, serta karyawan loyal untuk bekerja di perusahaan, tetapi nilai terendah terletak pada komitmen normatif sehingga karyawan harus mampu untuk tetap loyal terhadap perusahaan karena loyalitas merupakan kewajiban moral.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya maka simpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan, sehingga semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka semakin baik pemberdayaan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga semakin baik pemberdayaan yang diterapkan maka semakin meningkat komitmen organisasional karyawan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

komitmen organisasional, sehingga semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka semakin meningkat komitmen organisasional karyawan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Pemberdayaan positif dan signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, sehingga semakin tinggi pemberdayaan yang diterapkan maka semakin kuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar.

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan, maka dapat disampaikan beberapa saran yaitu pemberdayaan pada karyawan harus selalu dilakukan oleh pimpinan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar dengan memberikan dorongan serta semangat kepada bawahannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar harus lebih mampu mendidik bawahan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor agar kepemimpinan transformasional dapat diterapkan lebih maksimal. Komitmen organisasional karyawan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar perlu ditingkatkan dengan cara menumbuhkan rasa kekeluargaan antar karyawan sehingga komitmen organisasional karyawan lebih baik dan memberikan hasil yang bagus dalam bekerja.

## **REFERENSI**

Avolio, B. J., Zhu W., Koh, W., & Bhatia, P. 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), pp: 951-968.

- Bello, Shukurat Moronke. 2012. Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, Vol 3, No 11, pp. 228-236.
- Bushra, Fatima. Ahmad Usman and Asvir Naveed. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 . No. 18. pp. 261-267.
- Cavazott, Flavia, Valter Moreno, and Mateus Hickmann. 2011. Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 23 (2012) pp: 443-455.
- Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L. 2012. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol 4, No 1, pp. 45-59
- Elnaga, Amir Abou and Amen Imran. 2014. The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), pp:13-26.
- Fadzilah, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficay Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan Studi Kasus pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 3(1), pp:12:27.
- Faharani, Majid., Marzieh Taghadosi and Mehdi Behboudi. 2011. *An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran*. *International Business Research*. Volume 4 Number 4, pp: 211-217.
- Gendro Wiyono. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Gunawan, Wayan Surya. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pemberdayaan Karyawan Dan Inovasi Organisasi Pada Mozzarella Restaurant. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol 4, No 6, pp.1591-1609.
- Haq, Muhammad Anwar Ul, Yan Jindong, Nazar Hussain, Zafar Uz Zaman Anjum. 2014. Factor Affecting Organizational Commitment Among Bank In Pakistan. *Journal Business and Management*, 16(4), pp:18-24

- Hay, I. (20 Januari 2004) *Transformational Leadership; Characteristics and Criticisms*. School of Geography, Population and Environmental Management Flinders University.
- Hemmings, Brian., and Russely Kay. 2010. Research Self-Efficacy, Publication Output, And Early Career Development. *International Journal Of Educational Management*: vol 24. No:7. Pp 567-574.
- Ismail, Azman. Hasan Al-Banna Mohamed and Ahmad Zaidi Sulaiman. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*. Vol. 2 . No. 1. pp. 89-107. ISSN: 1309-2448.
- Jaros, S. 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: measurement issues. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4), pp:7-25.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Karim,. Faizal, Rehman, Omar. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived on Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organization of Pakistan. *Journal Of Bussines Studies Quartely*, 3(4), pp:92-104.
- Koesmono. H. Teman. 2013. Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Guru SMA Swasta Kristen Petra (Studi pada Workshop Leadership & Motivation in Teaching and Transferring the Knowledge di Fakultas Bisnis Unika Widya Mandala Surabaya). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol.4. No.1,pp:56-68
- Mokhtarian, Faranak dan Reza Mohammadib. 2011. Effective factors on Psychological Aspects of Employee Empowerment. Case Study: Employee's Point of Views in One Of The Sub-Organizations Of Iranian Ministry of Science, Research and Technology. *Social and Behaviorad Sciences*. 30: pp:786-790.
- Nadiri, Halil, & Cem Tanova. 2010. An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Managemen*, Vol 29, pp. 33-41.
- Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout. *Vikalpa: The Journal for Decision Markets*, 37(2).
- Ngadiman, A. E., & Ratmawati, D. 2013. Influence of Transformational Leadership and Organization Climate to the Work Satisfaction, Organizational

Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Educational Personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10),97-114.

Nongkeng Hasan, Armanu, Eka Afnan Troena dan Margono Setiawan. 2012. Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 1(3):h:325-340.

Northouse, Peter G. 2013. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, Edisi 6. Jakarta: Permata Putri Media.

Obalola, Musa, Kunle Aduloju & Folake Olowokudejo. 2012. Organizational Commitment and Corporate Ethical Values: Exploring the Nexus between Employee's Psychological Contract and Firms' Ethical Behavior in the Nigerian Insurance Industry. *Journal of Management and Sustainability*, Vol 2. No 1. Pp. 43-56.

Ponnu, Cyril H., & Girindra Tennakoon. 2009. The association between Ethical Leadership and Employee Outcomes: The Malaysian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 14, No 1, pp. 21-32.

Praptadi, Thomas. 2009. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Semarang). *Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro*.

Pratiwi, Putri. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja. *Aset*.14(1), pp: 41-52.

Rizi, R. M., Azadi, A., Farsani, M. E., & Around, S. 2013. Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 7-11.

Sadariusman, Eka. 2004. Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan, Fokus Ekonomi, Vol. 3, No.2.

Sahoo, Chandan Kumar. 2011. Employee Empowerment: A strategy Towards Workplace Commitment. *European Journal of Business and Management*, 3(11),pp:46-56.

- Selamat, N., Nordin, N., & Adnan, A. A. 2013. Rekindle Teachers Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 90,pp:566-574.
- Sugiarti, Dewi Lingga. 2007. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Pasir Malang. Skripsi Tidak Diterbitkan. Bandung: UIN Bandung.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta Cv.
- Suhermin. 2012. Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin Anggota (LMX) Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*. 16(2), pp: 209-229.
- Suma, Saimir dan Jonida Lesha. 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), pp:41-51.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tune, A. A., & Çatir, O. (2011). Transformational leadership and organizational commitment: The case of turkey's hospitality industry. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 76(3), 10-25,2.
- Utama, Made Suyana. 2011. *Aplikasi Analisis Kuantitatif. Edisi Kelima*. Diktat Kuliah Pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada.
- Zhu, Weichun. John J. Sosik. Ronald E. Riggio and Baiyin Yang. 2012. Relationships between Transformational and Active Transactional and Followers Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Institute of Behavioral and Applied Management*.