

Anteseden Pemberdayaan dan Pagaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan

PDAM Di Samarinda dan Kutai Karta Negara

Dirga Lestari

Fakulty Of Economics and business,
Universitas Mulawarman, Samarinda
East of Kalimantan, Indonesia
email: dirgalestari81@yahoo.com

Siti Maria

Fakulty Of Economics and business,
Universitas Mulawarman, Samarinda
East of Kalimantan, Indonesia
email : mariasitii@yahoo.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini ialah untuk mendeskripsikan pengaruh diantara variabel kepemimpinan visioner, kompetensi, pemberdayaan dan kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Samarinda dan Kutai Kartanegara. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptive dan explanatory survey. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap berjumlah 664 orang. Penentuan anggota sampel dalam penelitian ini dilakukan secara acak (*simple random sampling*). Metode sampling yang digunakan adalah purposif sampling sehingga diperoleh sampel sebanyak 100 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran angket (kuesioner), wawancara terbatas, dan observasi serta menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program *SmartPartial Least Square* (PLS) versi 3.0. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner tidak berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan, kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Samarinda dan Kutai Kartanegara.

Keywords: Kepemimpinan Visioner, Kompetensi, Pemberdayaan dan Kinerja.

Pendahuluan

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling

serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusianya. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara melakukan pemberdayaan melalui kepemimpinan dan peningkatan kompetensi agar karyawan semakin produktif. Kinerja pegawai merupakan indikator dari potensi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai menunjukkan kesuksesan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapat otoritas secara eksplisit dari manajer di atasnya (Mahardiani 2004). Pemberdayaan dapat meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya mungkin dapat dilakukan (Wibowo 2008:117). Sedangkan Cacciope (1998), menyatakan bahwa pemberdayaan adalah proses di mana manajemen memberikan keleluasaan pada karyawannya untuk membuat keputusan dan melakukan tindakan yang akan menuju pada keberhasilan organisasi. Pemberdayaan karyawan ini dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat pada diri karyawan. Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Sedangkan Judge (2002) mengatakan bahwa pemberdayaan selain berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

Pemberdayaan akan dapat terlaksana dengan baik apabila karyawan memiliki kompetensi yang mumpuni. Nawawi (2006:166), mengatakan kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang atau setiap karyawan (individu) untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan secara sukses (efektif, efisien, produktif dan berkualitas) sesuai dengan visi dan misi organisasi/ perusahaan. Kompetensi merupakan salah satu faktor pendorong bagi keberhasilan usaha (Sidharta dan Lusiana 2014). Kompetensi sangat berguna dalam membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi (Wibowo 2011:323). Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus terus melakukan berbagai program yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya yaitu meningkatkan kompetensi karyawan. Kompetensi diperlukan untuk mendorong keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya.

Dalam usaha meningkatkan kompetensi karyawan dan melaksanakan fungsi pengarahan dalam manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kompetensi yang lebih baik dibandingkan karyawannya. Kepemimpinan mencakup membina hubungan yang erat hari demi hari dengan orang-orang, membantu membimbing dan menginspirasi karyawan ke arah pencapaian tujuan baik tujuan perusahaan maupun karyawannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kouzes dan Posner (2004:3), yang mengatakan kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa.

Kepemimpinan visioner adalah pola yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang kepemimpinan perlu lakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Kartanegara, 2003).

Kepemimpinan adalah tindakan nyata, cara bekerja, dalam serangkaian peristiwa. Dunia bisnis saat ini bergerak cepat dalam merespon kebutuhan konsumen di bidang jasa. Pemimpin visioner melihat kecepatan pergerakan dalam dunia bisnis sebagai sebuah kemampuan yang harus dikuasai guna memuaskan konsumen yang menginginkan pelayanan atau pemenuhan kebutuhan seketika. Praktek terbaik untuk dapat mengantisipasi perubahan yang cepat dalam turbulensi dunia bisnis saat ini salah satunya adalah melalui kepemimpinan visioner.

Menyadari hal tersebut Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Samarinda dan Kutai Kartanegara, berusaha memberikan perhatian pada keberadaan sumber daya manusia di perusahaan. Salah satu tujuan dibentuknya Perusahaan Daerah Air Minum adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih, sedang tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Samarinda dan Kutai Kartanegara sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) diharapkan mampu memberikan kontribusi yang memadai bagi daerahnya.

Namun berdasarkan pengamatan (observasi) di lapangan, mengindikasikan pelanggan masih belum puas terhadap hasil kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Samarinda dan Kutai Kartanegara yang dirasakan belum optimal. Dengan permasalahan – permasalahan yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Samarinda dan Kutai Kartanegara dikawatirkan akan dapat mengganggu karyawan dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari, sehingga menurunkan kinerjanya yang akhirnya menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan Visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemberdayaan Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemberdayaan Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara?
3. Apakah Kepemimpinan Visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara?
4. Apakah Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara?
5. Apakah Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara?

Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini (Robbins 2001:195). Visi menyalurkan emosi dan energi orang bila diartikulasikan secara tepat, dan sebuah visi menciptakan kegairahan yang menimbulkan energi dan komitmen ditempat kerja. Komariah (2005:121) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.

Istilah kompetensi mempunyai banyak makna, Mc. Clelland (1994) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu. Kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan karyawan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu (Spreitzer 1997; Goldstein 1982; Russell 1998). Sehingga dapat disimpulkan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan tugas dengan baik.

Kompetensi digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau untuk mempersiapkan perbaikan dalam melaksanakan tugas mereka selanjutnya (Azmi et al 2009:100) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan khusus untuk berperilaku sebaik-baiknya dan bertanggung jawab atas perilaku seseorang. Kompetensi tidak hanya untuk melihat dan menilai pekerjaan seseorang secara efisien tetapi juga bertanggung jawab atas hasil kerja mereka sendiri.

Organisasi menggunakan sistem kompetensi untuk mengevaluasi, memberi penghargaan, dan mempromosikan karyawan secara luas (Briscoe dan Hall 1999). Pada intinya, kompetensi adalah kemampuan karyawan untuk melakukan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu. Penilaian kompetensi karyawan memberikan metode yang efektif untuk memprediksi kinerja karyawan (Spencer dan Spencer 1993). Karena kompetensi menetapkan persyaratan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, model kompetensi dapat digunakan: sebagai perekrutan karyawan dan alat seleksi, sebagai alat penilaian karyawan, sebagai alat untuk mengembangkan pelatihan karyawan dan orientasi, sebagai pembinaan atau konseling, mentoring, dan sebagai alat perencanaan pengembangan karir dan suksesi (McLagan 1997).

Pemberdayaan karyawan merupakan pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Pemberdayaan karyawan secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Pemberdayaan dalam bahasa Inggris disebut dengan *empowerment*. Pemberdayaan adalah proses di mana manajemen memberikan keleluasaan pada karyawannya untuk membuat keputusan dan melakukan tindakan yang akan

menuju pada keberhasilan organisasi (Cacciope 1998). Sehingga pemberdayaan merupakan suatu proses agar karyawan merasa bebas mengambil tindakan pribadi, berkarya dan berperilaku yang akan memberikan kontribusi yang positif bagi misi organisasi. Noe et. al., (2004) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan Menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan.

Sedangkan Kahn (2007) menyatakan pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen. Pemberdayaan pegawai terdiri dari serangkaian proses, antara lain: a) Desire, Tahap pertama dalam model empowerment adalah adanya mendelegasikan dan melibatkan pekerja; b) Trust, Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan pegawai. adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran adanya rasa takut; c) Confident, Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri pegawai dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh pegawai; d) Credibility, Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi; e) Accountability, Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggungjawaban pegawai pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja pegawai, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja pegawai dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan; dan f) Communication, Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara pegawai dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja.

Kinerja atau prestasi adalah pengalihbahasaan dari kata Bahasa Inggris "*performance*". Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tingkatan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992). Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor : (1) Faktor Individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi; (2) Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi; (3) Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design* dan budaya organisasi (Davis dan Newstrom 2002). Gomes (2003:195) menyatakan kinerja pegawai sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2009:17), membagi aspek-aspek kinerja atau ukuran dalam kinerja sebagai berikut: a) Mutu kerja; b) Kejujuran pegawai; c) Inisiatif; d) Kehadiran; e) Sikap; f) Kerjasama; g) Keandalan; h) Pengetahuan tentang

pekerjaan; i) Tanggung jawab; dan j) Pemanfaatan waktu.

Berdasarkan latar belakang dan kajian teori diatas, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan Visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemberdayaan Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara.

H2 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemberdayaan Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara.

H3 : Kepemimpinan Visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara.

H4 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara.

H5 : Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptive dan explanatory survey, dilaksanakan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana kota Samarinda dan Tirta Mahakam Kutai Kartanegara di Tenggarong. Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh karyawan tetap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana kota Samarinda kecuali direksi, yang berjumlah 664 orang. Metode sampling yang digunakan adalah purposif sampling sehingga diperoleh sampel sebanyak 100 orang. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan Visioner (X1) merupakan kemampuan pemimpin dalam merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mampu menjelaskan visi perusahaan
2. Memberikan arahan yg jelas tentang target yang akan dicapai
3. Memahami kelemahan dan kekuatan perusahaan
4. Kemampuan bereaksi/berani bertindak dalam meraih tujuan
5. Mampu menerapkan visi perusahaan ke arah yang lebih baik

Kompetensi (X2) merupakan kemampuan yang harus dimiliki seorang karyawan untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan secara sukses (efektif, efisien, produktif dan berkualitas) sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Dalam penelitian ini kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi personal karyawan. Adapun indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)
2. Pemahaman (*Understanding*)
3. Keterampilan (*Skill*)
4. Sikap (*Attitude*)
5. Mampu berkomunikasi yang baik

Pemberdayaan karyawan (Y_1) adalah respon atau tanggapan karyawan tentang kemampuan untuk melakukan sesuatu dalam berkarya dan berperilaku yang memberikan kontribusi bagi perusahaan. Indikator-indikator pemberdayaan karyawan terdiri dari:

1. Membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan (*Trust*)
2. Menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimilikinya (*Confident*)
3. Mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat (*Credibility*)
4. Adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara pegawai dan manajemen (*Communication*).

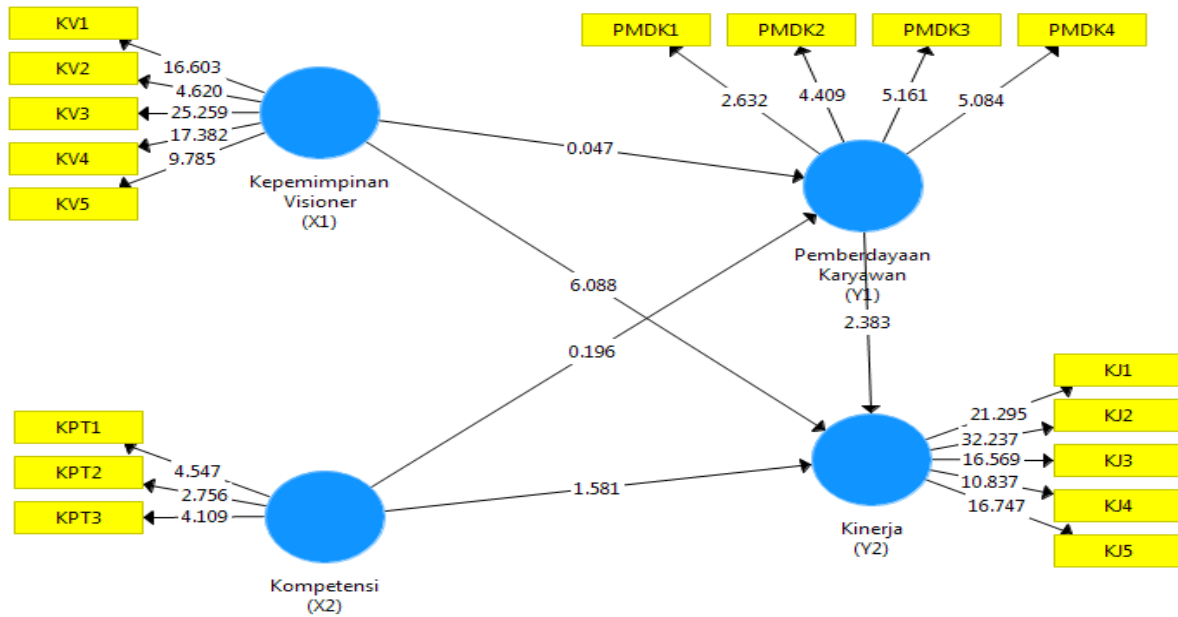
Kinerja Karyawan (Y_2) adalah pernyataan pimpinan terhadap hasil kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standart yang ditentukan perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah :

1. Ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kualitas hasil pekerjaan karyawan.
3. Efisiensi waktu dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Kreatifitas dalam penyelesaian pekerjaan.
5. Kemampuan bekerjasama dalam team kerja.

Penelitian tentang pengaruh Kepemimpinan Visioner, Kompetensi, Pemberdayaan dan Kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana Samarinda dan Tirta Mahakam di Kutai Kertanegara Tenggarong ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpul data. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program *SmartPartial Least Square* (PLS) versi 3.0.

Hasil Analisis dan Pembahasan

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya dan stabilitas dari estimasi di evaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat bootstrapping mendapatkan estimasi path coefficient seperti berikut :



Gambar 4.1 Hasil Inner Model

Dari gambar 4.1 diketahui bahwa kepemimpinan visioner memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja sebesar 6.088 (T-statistic > 1,96), variabel pemberdayaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sebesar 2.383 (T-statistic>1,96), sedangkan kompetensi terhadap pemberdayaan, kompetensi terhadap kinerja dan kepemimpinan visioner terhadap pemberdayaan, semua tidak berpengaruh signifikan karena nilai t-statistik dibawah 1,96. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.10 Tabel Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistic
Kepemimpinan visioner (X1)-> Kinerja(Y2)	0.450	0.449	0.074	6.088
Kepemimpinan visioner (X1) -> Pemberdayaan (Y1)	-0.007	-0.024	0.148	0.047
Kompetensi (X2) -> Kinerja(Y2)	0.202	0.181	0.128	1.581
Kompetensi (X2) -> Pemberdayaan (Y2)	0.031	0.053	0.159	0.196
Pemberdayaan (Y1)-> Kinerja(Y2)	-0.271	-0.275	0.114	2.383

Sumber: Data Diolah, 2017

Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Pemberdayaan

Setelah dilakukan pengujian terhadap data, diperoleh hasil bahwa kepemimpinan visioner tidak berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Dari pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibuat tidak terbukti. Artinya Kepemimpinan visioner tidak berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari fenomena dan hasil kuisioner yang ada bahwa kepemimpinan yang ada di perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) khususnya di samarinda dan di Kutai Kartanegara kurang responsif menyikapi permasalahan internal organisasi. Kurangnya bimbingan dan arahan dari pimpinan kepada karyawannya serta pimpinan sering menyerahkan pekerjaan kepada bagian tertentu saja padahal menyangkut pekerjaan pada bagian lain, hal ini menyebabkan sebagian karyawan merasa tidak mendapatkan kepercayaan sepenuhnya dari pimpinan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Ratno Purnomo (2015) menunjukkan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan. Serta hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2001:195), kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistik, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi.

Pengaruh Kompetensi terhadap Pemberdayaan

Setelah dilakukan pengujian terhadap data, diperoleh hasil bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Dari pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibuat tidak terbukti. Artinya Kompetensi tidak berpengaruh terhadap tinggi rendahnya pemberdayaan karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Samarinda dan Kutai Kartanegara. Berdasarkan fenomena yang ada bahwa karyawan tidak diberikan hak mereka dalam mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keahlian karyawan yang sangat diperlukan dalam pelaksanaan tugas mereka. Dengan adanya kondisi tersebut karyawan tidak memiliki kompetensi untuk dikembangkan dalam hal penyelenggaraan tugas pokok padahal tuntutan dunia usaha akan tenaga kerja terampil semakin tinggi. Kurangnya keahlian dan pengetahuan karyawan PDAM menyebabkan banyaknya keluhan pelanggan PDAM atas pelayanan mereka. Dan kurangnya pengetahuan dan keahlian yang dimiliki karyawan menyebabkan mereka tidak sepenuhnya diberi wewenang dan tanggungjawab dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Pramudyo (2010) yang mengatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja

Berdasarkan pengujian terhadap data yang dihasilkan bahwa Kepemimpinan Visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara. Dari pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibuat terbukti. Artinya semakin baik kepemimpinan visioner maka semakin baik pula kinerja karyawan. Hal ini terbukti dari persentase jawaban tertinggi untuk setiap pertanyaan masalah gaya kepemimpinan visioner untuk menilai kepemimpinan perusahaan daerah air minum (PDAM) para karyawan menilai bahwa pimpinan sudah menjelaskan visi perusahaan dengan baik kepada karyawannya, pimpinan selalu memberikan arahan tentang target yang akan dicapai dalam pekerjaan, pimpinan memahami dengan baik kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan, dan pimpinan dapat bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang bagi perusahaan. Pimpinan visioner menerapkan gayanya bagi karyawannya, menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara karyawan dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita sebuah perusahaan di masa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personil. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang visioner ini maka akan meningkatkan kinerja karyawan PDAM baik di Samarinda maupun karyawan PDAM di Kutai Kartanegara. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chornelia dkk (2017) yang menemukan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan visioner terhadap kinerja.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Berdasarkan pengujian terhadap data yang dihasilkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan pada Perusahaan daerah air minum di Samarinda dan di Kutai kartanegara. Hal ini berarti tinggi rendahnya kompetensi yang dimiliki karyawan, kinerja karyawan tidak akan mengalami perubahan. Karyawan yang semakin bagus kompetensinya maka akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif, sehingga mereka merasa nyaman dalam bekerja. Namun apabila mereka mempunyai kompetensi yang rendah akan mempengaruhi kinerja mereka dalam perusahaan. Berdasarkan fenomena yang dihadapi oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Samarinda dan Kutai Kartanegara masih banyaknya karyawan yang tidak memiliki kemampuan yang memadai dibidang kerja yang ditekuti saat ini, hal ini dikarenakan begitu banyaknya karyawan sehingga penempatan karyawan menjadi tidak ideal dan sebagian besar karyawan ditempatkan pada bidang kerja yang tidak sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimilikinya. Dengan adanya fenomena yang ada maka tinggi rendahnya kompetensi yang dimiliki karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja, karena kebanyakan dari karyawan yang berkerja tidak sesuai dengan pendidikan dan kemampuan yang dimiliki. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Yanuar (2013) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki korelasi positif terhadap kinerja.

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja

Berdasarkan pengujian terhadap data yang dihasilkan bahwa Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Samarinda dan Kutai Kartanegara. Artinya semakin bagus pemberdayaan karyawan maka semakin bagus kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif melalui penyebaran questioner diperoleh jawaban sangat setuju dan setuju yang mendominasi beberapa pertanyaan yang diajukan bahwa dalam perusahaan terjalin kepercayaan antara manajemen dan karyawan, perusahaan dapat menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan, adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara pegawai dan manajemen perusahaan. Makna dari penilaian karyawan terhadap pemberdayaan ini diasumsikan bahwa semakin efektif pelaksanaan pemberdayaan karyawan, maka akan semakin meningkat kinerja karyawan dan karyawan dapat menjalankan pelayanan terhadap masyarakat secara optimal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki hubungan dan pengaruh yang kuat dengan kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Warsidi (2012) bahwa semakin diberdayakan pegawai maka pegawai akan memberikan kontribusi yang lebih besar pada kinerjanya.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian analisis data serta perhitungan mengenai Kepemimpinan Visioner, Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Pemberdayaan Karyawan PDAM di Samarinda dan Kutai Kartanegara, maka dapat dikemukakan simpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Visioner tidak berpengaruh signifikan terhadap Pemberdayaan Karyawan PDAM Samarinda dan Kutai Kartanegara artinya bagus tidaknya kepemimpinan visioner PDAM, pemberdayaan karyawan tidak mengalami perubahan. Hal ini disebabkan karena Pimpinan PDAM Samarinda dan Kutai kartanegara kurang responsif menyikapi permasalahan internal perusahaan.
2. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan karyawan PDAM Samarinda dan Kutai Kartanegara artinya bagus dan tidaknya kompetensi yang dimiliki karyawan maka pemberdayaan karyawan tidak mengalami perubahan. Hal ini disebabkan karena kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan tidak sesuai dengan pendidikan dan kemampuan yang dimilikinya.
3. Kepemimpinan Visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kepemimpinan visioner maka semakin baik pula kinerja karyawan. Hal ini terbukti dari persentase jawaban tertinggi untuk pertanyaan tentang kepemimpinan visioner, para karyawan menilai bahwa pimpinan sudah menjelaskan visi perusahaan dengan baik kepada karyawannya.
4. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti tinggi

rendahnya kompetensi yang di miliki karyawan, kinerja karyawan tidak akan mengalami perubahan. Berdasarkan fenomena yang dihadapi oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Samarinda dan Kutai Kartanegara masih banyaknya karyawan yang tidak memiliki kemampuan yang memadai dibidang kerja yang ditekuti saat ini.

5. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin bagus pemberdayaan karyawan maka semakin bagus kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif melalui penyebaran kuisisioner diperoleh jawaban bahwa dalam perusahaan telah terjalin kepercayaan antara manajemen dan karyawan

Daftar Pustaka

- Aan Komariah. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Azmi. IAG, Ahmad, ZA & Zainuddin, Y. 2009. *The Effects of Competency Based Career Development and Performance Management Practices on Service Quality : Some Evidence From Malaysian Public Organizations*. International Review of Business Reseach Papers, Vol.5, No.1, pp.97-112.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). *Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work?.* Organizational Dynamics(Autumn), 37–52.
- Cacciope, R. 1998. *Structured empowerment: an awardwinning program at The Brunswood Resort*. Leadership and Organization Development Journal. 19:5:264-74.
- Chornelia, Roro Merry. Rusmiwari, Sugeng dan Elmi. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kinerja Pegawai dalam Memberikan Pelayanan Administrasi (Studi Kasus di Kantor Desa Pesanggrahan Kecamatan Batu Kota Batu)*. JISIP, Vol.6 No.2, Universitas Tribhuwana Tungga Dewi Malang.
- Davis, Keith and John W. Newstrom, 2002. *Perilaku dalam Organisasi*, Cetakan. Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Goldstein, I. L. and Buxton, V. M. 1982. *Training and Human Performance*. Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi Offset.
- Judge, T.A Heller. D & Mount, M.K . 2002. Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta Analysis, Journal of Applied Psychology, 87 (3), 530-54.
- Kartanegara, Diana. 2003. *Strategi Membangun Eksekutif*. [Online]. Tersedia: <http://www.pln.co.id/fokus/ArtikelTunggal.asp?ArtikelId=268>.
- Khan, Sharafat. 2007. *The Key Being a Leader Company Empowerment*. Journal for. Quality and Participation. New Jersey.
- Kouzes M. James & Posner Z. Barry. 2004. *Kredibilitas (Terjemahan)*. Professional Books. Jakarta.
- Mahardiani. 2004. *Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pemberdayaan Karyawan di RS Roemani Semarang*. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana UNDIP.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. A.A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kesembilan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mathis, L. Robert dan Jackson, John H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Meylani. 2017. Pengaruh Pemberdayaan, Self Efficacy dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda. Skripsi FEB Unmul. Samarinda.
- McClelland, David C. 1994. *Human Motivation*. Cambridge University. New York.
- McLagan, P.A. 1997. *Competencies: the next generation*. Training and Development. Vol. 55 No.5, pp.40.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Cetakan Pertama. Penerbit: Gadjah Mada University Press.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. 2004. *Human Resource Management, Gaining Competitive Advantage*, Edition. McGraw-Hill.
- Pramudyo, A. 2010. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri. Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta*. JBTI Vol.1, No.1.
- Purnomo, Ratno., Haryadi., Astuti, Debora Vivi Martining. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Servant terhadap Kreativitas dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada Organisasi Gereja Kristen Indonesia di Klasis Purwokerto)*. Jurnal Economics and Business Faculty, Universitas Jendral Soedirman.
- Rachmansyah, Yanuar. Kristanto, Rudi Suryo. Lukiastuti, Fitri dan Pramana, Susatya. 2013. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Perum Pegadaian di Wilayah Pemeriksaan Tegal)*. Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia, Antara Peluang dan Tantangan.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Russel, Joyce E.A. and H. John Bernardin. 1998. *Human Resources Management: an Experiential Approach. Second Edition*. McGraw Hill, New York.
- Sidharta, I & Lusiana, D. 2014. Analisis Faktor Penentu Kompetensi Berdasarkan Konsep Knowledge, Skill dan Ability (KSA) di Sentra Kaos Suci Bandung. Journal Computech & Bisnis, 8 (1), 49-60.
- Spencer, L. M dan Spencer, S. M., 1993, *Competent at Work. Model for Superior Performance*. John Wiley & Son, Inc. New York, Brisbane, Chichester, Toronto, Singapore.
- Spreitzer, G.M. 1997. *Toward a common ground in defining empowerment. Research in Organizational Change and Development, in Pasmore A. and Woodman W. (Ed), US: Elsevier Science/JAI Press*.
- Suparno. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mahakam Kutai Kartanegara. Tesis Pascasarjana MM Unmul. Samarinda.
- Stolovich, H.D and Keeps, E.J. 1992. *Handbook of Human Performance Technology A. Comprehensive Guide of Analysis and Solving Performance Problems in Organizations*. Journey Bass Publisher, San Fransisco.

- Warsidi. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tata Ruang dan Pemukiman Kabupaten Cianjur (Studi terhadap Persepsi Pegawai di Lingkungan Distarkim Kab. Cianjur)*. Jurnal Magister Manajemen Bisnis, Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga, Rajawali Press, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.