Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 12 No. 2 Juni 2023
P - ISSN : 2503-4413
E - ISSN : 2654-5837, Hal 231 - 241

Pengaruh *Transformational Leadership, Empowering Leadership* Dan *Digital Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

M. Sulhan
Administrasi Bisnis, Universitas Yudharta Pasuruan, Indonesia
Fitri Indriyani
Administrasi Bisnis, Universitas Yudharta Pasuruan, Indonesia
Nuraeni
Administrasi Bisnis, Universitas Yudharta Pasuruan, Indonesia

Penulis Korespondensi
M. Sulhan
sulhan@yudharta.ac.id

Article Info
Article History :
Received 27 Jan - 2023
Accepted 14 Mar - 2023
Available Online
15 Juni – 2023

Abstract
This study aims to determine "The Influence of Transformational Leadership, Empowering Leadership, Digital Leadership on Performance by taking a case study at the Public Works and Spatial Planning Office of Pasuruan City. Which is where the system activities for improving the competence of job training in construction experts in the city of Pasuruan are organized by the Office of Public Works and Spatial Planning of the City of Pasuruan.
In this case, the researchers took this type of research using a quantitative approach by distributing questionnaires to 110 respondents using the Solvin formula as a questionnaire for data collection techniques in the field through google from. While the data analysis technique uses SPSS (Statistical Program for Social Sciences) using software version 23 SPPS. Based on research data processing.
The results of this study indicate that Transformational Leadership, Empowering Leadership have a significant effect on employee performance, while digital has no significant effect on employee performance at the Pasuruan City Public Works and Spatial Planning Office.

Keywords *: Transformasional Leadership, Empowering Leadership , Digital Leadership dan Kinerja Karyawan*

1. PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia menjadi item terpenting untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Baik pemimpin dan karyawan dibutuhkan organisasi untuk menyelesaikan permasalahan yang dimiliki. Pendapat Menteri koordinator Bidang Kemaritiman Luhut Binsar Panjaitan menyampaikan bahwa saat ini Bangsa Indonesia harus mampu menghadapi Revolusi Industri 4.0 yang terintegrasi sehingga membuat pekerjaan yang dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) akan menjadi lebih efisien. Untuk menjadikan pekerjaan tersebut lebih efisien diperlukan kolaborasi yang apik antara atasan dan bawahan.

Salah satu cara untuk menciptakan kolaborasi tersebut adalah dengan menerapkan Theory U yang diciptakan oleh Otto Schramer. Otto Schramer (2013) menjelasakan bahwa dalam menghadapi tantangan 4.0 masyarakat dituntut untuk melihat sepenuhnya (*open mind*). mengerti sepenuhnya (*open heart*), dan menerima sepenuhnya (*open will*). Hal tersebut harus dilakukan oleh ASN dengan berkolaborasi dalam menciptakan tata kelola 4.0 *Awareness Based Collective Actio*n (ABC) atau Pemerintahan yang transparan dan akuntabel

(*Open Goverment and Open Data*) berdasarkan *eco-system* atau kebutuhan masyarakat. Hal tersebut merupakan tujuan Instansi Pemerintah yang bertugas untuk melayani masyarakat yang terdiri dari ASN dan masyarakat umum. Untuk menciptakan kolaborasi tersebut biasanya dimulai oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi setiap individu dalam organisasi tersebut agar termotivasi mewujudkan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara atau metode seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan. Menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa "Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi pelaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Kepemimpinan mengajak karyawan dengan cara bertindak benar, mencapai komitmen dan memberikan motivasi untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto, 2009).

Maka dalam hal ini diperlukan perubahan setiap individu untuk mendukung perubahan organisasi. Proses yang ditimbulkan tidaklah mudah untuk dilakukan. Sebagai pemimpin, ia diharuskan untuk menjadi panutan dalam organisasi, sehingga perubahan yang di lakukan harus di mulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri agar dapat di ikuti oleh karyawan yang lain. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui kesuksesan seorang pemimpin yaitu dengan cara mempelajari gaya nya, karena gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya.

Dimana seorang pemimpinan mengajak karyawan dengan cara bertindak benar, mencapai komitmen dan memberikan motivasi untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto, 2009). Jenis kepemimpinan tersebut termasuk dalam *Transformational Leadership*. Karena kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi dari pada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru (Robbins, 2001).

Menurut Sarros & Santora (2001) menyebutkan bahwa *Transformational Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang membangkitkan kesadaran para pengikut dengan menunjukkan nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi seperti kebebasan, keadilan dan kesetaraan. Dalam hal ini pemimpin memberikan motivasi dan melakukan segala sesuatu dengan menghargai setiap individu dan selalu berinteraksi dengan anggota organisasinya. Seorang pemimpin akan selalu memikirkan tujuan, nilai, moral dan tidak terpaku pada tujuan sehari-hari saja melainkan berfokus kepada tujuan jangka panjang suatu organisasi. Pemimpin yang menjalankan teori ini akan memandang dirinya sebagai *agent of change*, dan mengajak setiap individu bergerak aktif dalam mengikuti keyakinan dan visi dari sebuah organisasi.

Maka dalam hal ini kita perlu memperhatikan upaya peningkatan kinerja pegawai pemerintah untuk memperhatikan gaya kepemimpin dalam memberdayakan karyawannya agar karyawan memiliki motivasi dalam diri untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan tujuan visi dari sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*Empowering leadership*) didefinisikan sebagai perilaku di mana kekuasaan dibagi dengan bawahan dan menghasilkan tingkat motivasi dalam diri (intrinsik) mereka (Srivasta dkk, 2006). Sedangkan menurut (Jones, 2013) *Empowering Leadership* dapat diartikan sebagai bagaimana seseorang pemimpin dapat memahami motivasi serta sikap ataupun tingkah laku karyawan, menampilkan seseorang pemimpin yang mempunyai ketertarikan serta mau peduli akan karyawannya, dapat berkomunikasi secara efektif, dan dapat memberikan inspirasi kepada karyawannya. *Empowering leadership* merupakan gaya seorang pemimpin dalam memberdayakan karyawannya dimana hal ini dapat meningkatkan motivasi dalam diri mereka dan mendorong untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Kemudian berdasarkan penelitian (Siska, 2016) menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap motivasi intrinsik. Dimana motivasi intriksik ini merupakan dorongan dalam diri individu untuk

melakukan suatu agar dapat menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Dalam arti lain motivasi intrinsik mendorong sesorang untuk dapat menghasilkan kinerja yang lebih maksimal.

Pendekatan kepemimpinan tradisional tidak lagi dirasa efektif untuk mengelola dan memimpin suatu lembaga untuk mencapai tujuan organisasi. Ada kebutuhan untuk melampaui kepemimpinan tradisional dan menggunakan gaya kepemimpinan baru. Menurut Kepemimpinan digital adalah pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Howell et al., 2014). Studi lain mendefinisikan bahwa kepemimpinan digital merupakan kombinasi dari kompetensi digital dan budaya digital untuk mendorong perubahan dan memanfaatkan peluang teknologi digital (Rudito & Sinaga, 2017). Di era digital ini pemanfaat barang digital maupun internet penujang sebuah pekerjaan untuk mempermudah karyawan melakukan pekerjaan.

Menurut (Bangun W, 2018) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Dengan hal ini kinerja dapat di ukur berdasarkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya kinerja mengandung unsur-unsur standar pencapaian yang harus di penuhi, sehingga orang dapat memenuhi standar yang telah di tentukan berkinerja dengan baik, begitu pula sebaliknya, dan yang gagal memenuhi tujuan diklasifikasikan sebagai kinerja. Maka dari itu kepememimpinan sangat berpengaruh dalam kinerja baik dari bawahan maupun dalam melaksanakaan tugasnya.

Dalam penelitian ini kami melakukan dengan lokasi Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan yang kemudian disingkat menjadi Dinas PUPR, Permasalahan Dari hasil test uji kompetensi jumlah peserta sebanyak 38 dinyatakan 34 peserta berkompeten/lulus dan untuk 4 peserta dinyatakan belum berkompeten/tidak lulus dikarnakan peserta tersebut tidak menghadiri acara pada hari pertama. Sedangkan untuk proses selama dua minggu oleh LPJK dalam melaksanakan kegiatan *on Job Training* (Ta-022). Dari permasalahan tersebut sebaiknya pemimpinan dan panitia yang lain sebaiknya memberitahu sebelum mulainya pelaksanaan pelatihan *on Job Training* dimana sertifikasi berpengaruh di hari pertama atas penilaian. Dengan melakukan pengedaran surat pemberitahuan yang akan di laksnakannya sebelum acara diselengarakan bahwa hari pertama sangat penting. Dinas pekerjaan umum dan penataan ruang pada bidang bina kosntruksi dan penataan bangunan melakukan Kegiatan peningkatan Kompetensi Tenaga Kerja Kosntruksi Melalui Sistem Pelatihan *On Job Training* (Ta-022). Kegiatan ini merupakan sangat penting karena bertujuan untuk dilaksanakanya kegiatan sertifikasi tenaga terampil sendiri guna menciptakan tenaga terampil konstruksi di kota Pasuruan yang profesional dan berdaya saing tinggi. Dimana pada di era globalagar tenaga kerja dapat diakui di dalam negeri maupun di luar negeri maka harus mempunyai sertifikasi keahlian. Dengan acara dilaksanakan di gedung serbaguna di Dinas perpustakaan dan kearsipan kota pasuruan. Dengan hari yang pertama dilaksanakan materi pokok sedangkan pada hari kedua dilaksanakan praktek fisik langsung pada kegiatan. Dalam pelatihan rapat juga dihadiri oleh kabid penataan bangunan dan bina kosntruksi,kasie bian konstruksi,kfasie perencanaan dan pengendalian, instruktur beserta staff dan perserta pelatihan. Diharapkan pada pelatihan peserta pelatihan dapat memperoleh Sertifikasi Keterampilan ialah guna meningkatkan kualitas pekerjaan kosntruksi di kota Pasuruan. Pada Hari Pertama memberikan materi pembekalan dan uji sertifikasi tenaga terampil kosntruksi, pelaksanaan bangunan gedung. Dengan materi yang diberikan yaitu Materi pengenalan umum, Memahami gambar teknik dan spesifikasi teknik, Memahami guna alat berat, Memahami *time schedule*, Bimbingan teknis pada mitra kerja. Pada hari kedua ini asesor melakukan uji kompetensi ke masing masing peserta pelatihan tenaga kerja konstruksi yaitu test wawancara SKA (*skill, knowlegde dan attitude*) serta peserta pelatihan tenaga kerja konstruksi diajak asesor untuk melihat lokasi pekerjaan konstruksi yang ada di lapangan. Pada hal ini kepemimpinan merupakan peran penting terbesar untuk perubahan dimana kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dengan cara melakukan gaya kepemimpinan transforamational melakukan perubahan

unutuk mempengaruhi bawahan untuk meningkat SDM dengan cara melakukan *on Job Training.*

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Transformational Leadership

Transformational leadership atau bisa di katakan Kepemimpinan transformasional atau merupakan faktor penting bagi pemimpin dalam membina organisasi. Transformational dikatakan sebuah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi. Sangat mudah untuk melihat mengapa gaya kepemimpinan ini penting dalam dunia yang senantiasa berubah saat ini. Kepemimpinan transformasional juga dibutuhkan agar menginspirasi organisasi untuk meningkatkan motivasi dan inovasi. Menurut Burns (dalam Yukl 2010) "Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi." Menurut Bass (dalam Yukl, 1998) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu.

2.2. Empowering Leadership

Leadership atau kepemimpinan yang memberdayakan merupakan gaya kepemimpinan yang mengedepankan pemberdayaan bagi anggotanya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan berfokus untuk bisa memberdayakan anggotanya dengan cara memberinya motivasi, memahami perilaku dan kemauan anggotanya, serta melibatkan anggotanya didalam pengambilan keputusan.

Menurut Robert dan Greene dalam Damanik dan Pattiasina (2009), adalah suatu proses bagaimana orang semakin cukup kuat untuk berpatisipasi dalam berbagi kendali dan mempengaruhi peristiwa dan intistusi yang mempengaruhi kehidupan mereka.

Menurut Jones (2013), *Empowering leadership* dapat diartikan sebagai bagaimana seorang pemimpin dapat mengerti motivasi dan perilaku atau tingkah laku karyawan, menunjukkan seorang pemimpin memiliki sikap tertarik dan mau peduli akan karyawannya, dapat berkomunikasi secara efektif, serta dapat memberikan inspirasi kepada karyawannya.

Menurut Kasmir (2016) kinerja mengacu pada hasil kerja dan perilaku kerja seseorang biasanya dalam setahun. Kemudian, kinerja dapat diukur berdasarkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya kinerja mengandung unsur-unsur standar pencapaian yang harus dipenuhi, sehingga orang yang memenuhi standar yang telah ditentukan berkinerja baik, begitu pula sebaliknya, dan yang gagal memenuhi tujuan diklasifikasikan sebagai kinerja buruk.

2.3. Digital Leadership

Digital leadership bukan sekadar memperkenalkan penggunaan e-mail, website, dan media sosial sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari, tetapi yang lebih penting adalah memanfaatkan data sebagai aset penting. Menurut Kepemimpinan digital adalah pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Howell et al., 2014)

2.4. Kinerja

Kinerja adalah pengalihan bahasa dari "*performance*" yaitu hasil dari suatu pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2014), bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya

2.4 Hubungan antar variabel

Pengaruh *Transformational Leadership*

terhadap Kinerja Karyawan

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan untuk menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti pemimpin harus dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap bawahannya. Dimana apabila transformational leadership yang diterapkan semakin tinggi atau semakin baik maka kinerja karyawan pun akan semakin baik atau meningkat.

Berdasarkan hasil data yang diperoleh informasi bahwa X1 diterima. Artinya Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dinas PUPR Kota Pasuruan. Dimana pemimpin Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan selalu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk bekerja lebih baik. Dalam melakukan kinerja karyawan dapat menjaga kualitas dari hasil pekerjaannya. Dengan Ini menunjukkan adanya korelasi atau hubungan antara transformational leadership dan kinerja karyawan dapat di pengaruhi . Karena Hubungan antara pemimpi dan karyawan merupakan hubungan yang saling ketergantungan. Karyawan akan mengikuti pemimpin dengan proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan karyawan, dimana akan berlangsung proses pemimpin berupaya mempengaruhi karyawannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban responden, dapat diketahui pernyataan terkait atasan saya merupakan panutan saya dalam instansi, Artinya kepada dinas PUPR Kota Pasuruan Pemimpin merupakan hal yang mempengaruhi bawahannya. Sikap pimpinan yang selalu memberi motivasi kepada karyawan dalam bekerja. akan membuat pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karywan agar terselesaikan dengan secara maksimal.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Michael Veliando dan Yanuar (2021) dimana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Siti Mujanah, Aini, Candraningrat (2020) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa transformational leadership secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian Elisa Wijani, Lucy Puspita Hadi (2017) menyatakan bahwa transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Transformational Leadership berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Empowering leadership atau kepemimpinan yang memberdayakan merupakan gaya kepemimpinan yang mengedepankan pemberdayaan bagi anggotanya. Hubungan *Empowering Leadership* terhadap Kinerja Karyawan. Merupakan hubungan meningkat kinerja karyawan dalam melakukan perkembangan SDM di mana pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penantaan Ruang ini melakukan segala aspek untuk melakukan program uji Kompentensi untuk mengembangkan kinerja karywan. Maka dalam hal ini pemimpin merupakan hal yang wajib untuk mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dimana pemimpin Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan melakukan perkembangan kepada karywan untuk melatih karywan dalam melakukan pekerjaan guna meningkatkan kinerja karyawan.

Dimana hal ini menunjukan hasil bahwa Empowering leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan. Karena dalam ini pemimpin Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan melakukan hal-hal untuk melakukan perkembangan karyawan dengan segala aspek program-program untuk untuk di ikuti karyawan. Dalam hal ini mendengarkan keluhan karyawan atas permasalahan kinerja pemimpin memberi solusi kepada karywan merupakan hal untuk mengembangkan diri kepada karywan adanya itu komunikasi yang baik merupakan cara meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Dinda Aulia Ritonga dan Astadi Pangarso (2021) dimana empowering leadership berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Penelitian Nada Nabillah (2021) dan Yustita Damayanti (2021) juga menyatakan bahwa empowering leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Empowering Leadership berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh *Digital Leadership* (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kepemimpinan digital adalah pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Howell et al.,2014). Hubungan antara Digital *leadership* dengan kinerja karyawan. Dapat di lihat dari Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, *digital leadership* (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan sebesar H3 diterima yaitu *digital leadership* (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) karena belum terbiasa menggunakan digital untuk melakukan pekerjaan maupun belum maksimal menggunakan digital dalam pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga dibuktikan pada rata-rata frekuensi (mean) tertinggi pada jawaban kuesioner variabel *digital leadership* yaitu X3.2, dimana pemimpin Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan memiliki pengetahuan dan banyak pengalaman dalam pekerjaan. Dimana karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan dalam kinerjanya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperlukan instansi. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi bawahan, seperti *digital leadership* ini merupakan kombinasi dari kompetensi digital dan budaya digital untuk mendorong perubahan dan memanfaatkan peluang teknologi digital. Pemimpin Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan memiliki pengetahuan dan belum maksimal penggunaan bidang digital, sehingga dalam hal ini perlu merubah karyawan agar mampu membawa karyawannya pada era digital yang lebih baik. Hal ini membuat kinerja karyawan semakin baik dan maju dari pemikiran jauh ke depan, tetapi juga mempunyai pengetahuan, inovasi dan pengalaman di bidangnya. Sehingga sangat penting disini bahwa pemimpin haruslah memiliki pengetahuan yang banyak serta pengalaman yang cukup agar dapat mendorong kinerja karyawannya ke arah yang lebih baik.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian Agus Purwanto *et al.* (2021) dimana menyatakan bahwa *digital* leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Melalui mediasi komitmen organisasi, kepemimpinan digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

H3: Digital Leadership berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh *Transformational Leadership* (X1), *Empowering Leadership* (X2), dan *Digital Leadership* (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Transformational leadership (X1), *empowering leadership* (X2), simultan atau bersamaan berpengaruh positif signifikan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap digital leadership (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan apabila *transformational leadership* (X1), *empowering leadership* (X2), dan *digital leadership* (X3) diterapkan secara bersamaan dengan baik oleh seorang pemimpin atau atasan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil jawaban responden dari *kuesioner* yang telah disebar, pemimpin Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan menerapkan *transformational leadership*, *empowering leadership*, dan *digital leadership* dengan cukup baik. Dimana pemimpin selalu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk bekerja lebih baik, selalu mendengarkan keluhan karyawan untuk menyelesaikan permasalahan kinerja dan melakukan banyak penacarian ilmu dalam bidang digital dalam melakukan pekerjaan penggunaan pemanfaatan bidang digital sehingga sangat mendorong kinerja karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan dan apa yang diharapkan oleh instansi.

Menurut Rivai (2010) beberapa tujuan kinerja *pada* dasarnya adalah untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan, meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan etos kerja, memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka, sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir, membantu menempatkan karyawan sesuai dengan

pencapaian hasil kerjanya dan sebagai alat untuk tingkatan kerja.

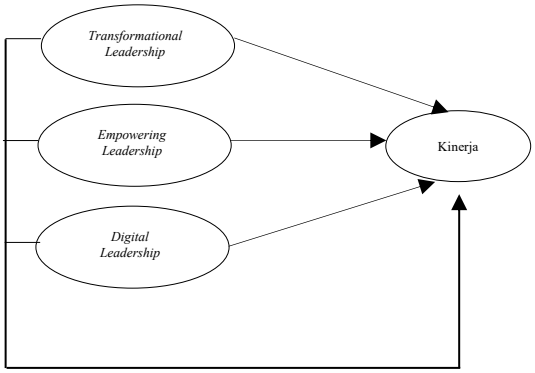
Semua gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh pemimpin Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan baik itu *transformational leadership*, *empowering leadership*, dan *digital leadership* semuanya bertujuan untuk mendorong dan mempengaruhi kinerja karyawan agar semakin baik dan meningkat sehingga segala tujuan yang telah di tetapkan instansi dapat tercapai dengan baik

H: transformational leadership, empowering leadership dan digital leadership berpengaruh Positif terhadap inerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018), jenis penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan terhadap filsafat positivisme. Metode ini digunakan dalam meneliti terhadap sampel dan populasi penelitian, teknik pengambilan sampel umumnya dilakukan dengan acak atau *random sampling*. Adapun tujuan dari melakukan penelitian kuantitatif, tidak lain membantu dalam mengambil kesimpulan atau membantu dalam menggeneralisasi prediktif teori yang tepat.

Lokasi penelitian dalam di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang beralamat di Jl. Pahlawan No. 22 A Kota Pasuruan, Sampel adalah suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah Populasi. Pada Dinas Pekerjaan umum dan Tata Ruang berjumlah 151 karyawan yang terdiri dari tiga bagian THL sebanyak 85, kontrak sebanyak 15 karyawan dan PNS sebanyak 51 karyawan. Sehingga untuk menentukan ukuran sampel digunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2019). Adapun kerangka hipotesis pada penelitian ini sebagaiman berikut:



4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Validitas

Instrumen penelitian suatu istrumen dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut dapat menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud dikenakannya instrumen tersebut. Pengukuran validitas pada instrumen dilakukan dengan corelation product moment antara skor butir dengan skor skalanya. Koefisien korelasi dapat dianggap valid jika > 0,30.Tabel 4.6 *Correlations among l.vs. with sq. rts. of AVEs*:

Tabel 1 : *Hasil Uji Validitas*

No	Variabel	Item Pertanyaan	Total correlation	Sig	Ket.
1.	X_1	$X_{1.1}$	0,	0,0	vali
		$X_{1.2}$	493	00	d
		$X_{1.3}$	0,43	0,0	vali
		$X_{1.4}$	5	00	d
2.	X_2	$X_{2.1}$	0,70	0,0	vali
		$X_{2.2}$	1	00	d
		$X_{2.3}$	0,67	0,0	vali
3.	X_3	$X_{3.1}$	2	00	d
		$X_{3.2}$	0,74	0,0	vali
		$X_{3.3}$	2	00	d
		$X_{3.4}$	0,73	0,0	vali
4.	Y	$Y_{1.1}$	4	00	d
		$Y_{1.2}$	0,72	0,0	vali
		$Y_{1.3}$	0	00	d
		$Y_{1.4}$	0,60	0,0	vali
		$Y_{1.5}$	8	00	d
			0,73	0,0	vali
			9	000	d
			0,60	,00	vali
			9	00,	d

			0,739	0000	valid
			0,671	0,000	valid
			0,649	,0000	valid
			0,656	,0000	valid
			0,586	,000	valid
			0,547		valid

Sumber : data diolah 2022

Dari tabel 1 hasil uji validitas diatas pada variabel transformational leadership, item (X1.1) dinyatakan valid karena nilai total correlation sebesar 0,493>0,30. Pada item (X1.2) dinyatakan valid karena nilai total correlation sebesar 0,435>0,30. Pada item (X1.3) dinyatakan valid karena nilai total correlation sebesar 0,701>0,30. Pada item (X1.4) dinyatakan valid karena nilai total correlation sebesar 0,672>0,30.

Dari tabel 1 hasil uji validitas diatas pada variabel empowering leadership, item (X2.1) dinyatakan valid karena nilai total correlation sebesar 0,742>0,30. Pada item (X2.2) dinyatakan valid karena nilai total correlation sebesar 0,734>0,30. Pada item (X2.3) dinyatakan valid karena nilai total correlation sebesar 0,720>0,30.

Dari tabel 1 hasil uji validitas diatas pada variabel digital leadership, item (X3.1) dinyatakan valid karena nilai total correlation sebesar 0,608>0,30. Pada item (X3.2) dinyatakan valid karena nilai total correlation sebesar 0,739>0,30. Pada item (X3.3) dinyatakan valid.

4.2. Realibilitas

Instrumen penelitian reliabilitas artinya adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukur. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Pada penelitian ini digunakan uji reliabilitas dengan metode Cronbach Alpha. Sebuah instrumen dianggap telah memiliki tingkat kehandalan atau reliabilitas yang dapat diterima jika nilai cronbach alpha >0,60

Tabel 2: Hasil Uji Realibilitas

No	**Variabel**	Nilai *Cronbach Alpha*	Keterangan
1.	X_1	0.612	Reliabel
2.	X_2	0.656	Reliabel
3.	X_3	0.695	Reliabel
4.	X	0.664	Reliabel

Sumber : data diolah 2022

Berdasarkan tabel 2 hasil uji reliabilitas diatas dapat diketahui bahwa variabel transformational *leadership* (X1) memiliki nilai *cronbach alpha* 0,612 > 0,60, maka pertanyaan atau pernyataan pada variabel tersebut dinyatakan reliabel. Pada variabel *empowering leadership* (X2) memiliki *cronbach alpha* 0,656 > 0,60, maka pertanyaan atau pernyataan pada variabel tersebut dinyatakan reliabel. Pada variabel *digital leadership* (X3) memiliki *cronbach alpha* 0,695 > 0,60, maka pertanyaan atau pernyataan pada variabel tersebut dinyatakan reliabel. Dan pada variabel kinerja karyawan (Y) memiliki *cronbach alpha* 0,664 > 0,60, maka pertanyaan atau pernyataan pada variabel tersebut dinyatakan reliabel.

4.3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan pengaruh transformational *leadership* (X1), *empowering* leadership (X2), dan digital leadership (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan

Table 3: Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coeffiicients	t	Sig.
		B	Std.Error	Beta		
Y	(Constant)	13,513	2,758		4,900	0,000
	X1	0,415	0,112	0,315	3,138	0,002
	X2	0,377	0,119	0,306	3,161	0,002
	X3	0,339	0,141	0,249	2,404	0,018

Sumber : data diolah 2022

Berdasarkan Tabel di atas menejelaskan konstanta (nilai α) sebesar 13,513 dan untuk

X1= *Transformational Leadership* (nilai β_1) sebesar 0,415 dan untuk X2= Empowering Leadership (nilai β_2) sebesar 0,377 sedangkan X3= Digital Leadership (nilai β_3) sebesar 0,339 dapat di peroleh persamaan regresi linier berganda. Sehingga persamaan regresi yang didapat berdasarkan tabel diatas adalah sebagai berikut : Y = 13,513 + 0,315X1 + 0,306X2 +0,249X3 + 191e

1. Konstanta atau intersep sebesar 13,513, artinya nilai rata-rata kinerja karyawan (Y) sebesar 13,513 jika variabel bebas tidak ada.
2. Koefisien regresi X1 sebesar 0,315, artinya kinerja karyawan (Y) meningkat sebesar 0,315 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X1 (*transformational leadership*). Sehingga apabila *transformational leadership* mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,315 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
3. Koefisien regresi X2 sebesar 0,306, artinya kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,306 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X2 (*empowering* leadership). Sehingga apabila *empowering leadership* mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,306 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
4. Koefisien regresi X3 sebesar 0,249, artinya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,249 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X2 (*digital* leadership). Sehingga apabila *digital leadership* mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,249 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Dari hasil *perhitungan* SPSS diats diperoleh pengaruh secara bersama- sama (*R-Square*) variabel transformational *leadership* (X1), *empowering leadership* (X2), dan *digital leadership* (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,809. Selain pengaruh variabel *transformational leadership* (X1), *empowering leadership* (X2), dan *digital leadership* (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) terdapat probabilitas munculnya pengaruh variabel lain dengan R *Square* maka dengan hasil sebesar 0,191.

Berdasarkan persamaan diatas, dapat diketahui bahwa apabila desain *transformational leadership* (X1), *empowering leadership* (X2), dan *digital leadership* (X3) meningkat maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan (Y).

4.4. Hasil Uji Parsial (uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui secara parsial pengaruh *transformational leadership* (X1), *empowering* leadership (X2), dan *digital leadership* (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan. Kriteria pengambilan keputusan uji t adalah jika t hitung > t tabel dan nilai sig < α (0,05), maka hipotesis diterima

Table 4: Hasil Uji t

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	t hitung	Sig.
1	X1-Y	0,315	3,138	0,002
2	X2-Y	0,306	3,161	0,002
3	X3-Y	0,249	2,404	0,018

Sumber: data diolah 2022

Hipotesis 1: Pengaruh *Transformational* Leadership (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Berdasarkan tabel uji hipotesis, transformational leadership (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,315. Dengan nilai t hitung 3,138 > t tabel 1,659, dan tingkat signifikansi 0,002<0,05 sehingga transformational leadership (X1) secara parsial berpengaruh terhadap tabel 1,659, dan tingkat signifikansi 0,002< 0,05 sehingga empowering leadership (X2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).
Hipotesis 2: Pengaruh Digital Leadership (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Berdasarkan tabel uji hipotesis, digital leadership (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,249. Dengan nilai t hitung 2,404 > t tabel 1,659, dan tingkat signifikansi 0,018 < 0,05 sehingga digital leadership (X3) secara parsial berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan (Y) dan tidak signifikan terhadap kinerja.

4.5. Hasil uji simultan (uji F)

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui secara simultan atau secara bersamaan pengaruh transformational *leadership* (X1), *empowering leadership* (X2), dan *digital leadership* (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel, jika F hitung > F tabel dan tingkat signifikansi > 0,05 maka hipotesis diterima atau model signifikan

Table 5: Hasil Uji f

Hipotesis	Pengaruh	F hitung	Sig.
4	*Transformational Leadership* (X1), *Empowering Leadership* (X2), dan *Digital Leadership* (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	9,309	0,000

Sumber: data diolah 2022

Berdasarkan tabel uji F, nilai F hitung kinerja karyawan (Y). Hipotesis 2: Pengaruh Empowering Leadership (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Berdasarkan tabel uji hipotesis, empowering leadership (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,306. Dengan nilai t hitung 3,161>t 9,309> Ftabel 3,080, dan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 sehingga variabel *transformational leadership* (X1), *empowering leadership* (X2), dan *digital leadership* (X3) secara simultan atau bersamaan berpengaruh terhadap kinerjakaryawan (Y), dimana F hitung> F tabel dengan tingkat signifikan < dari nilai a 5%.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:
Transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan.
Empowering leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan.
Digital leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan.
Transformational leadership, empowering leadership, secara simultan berpengaruh positif signifikan dan Digital leadership tidak berpengaruh secara postif terhadap kinerja karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan.

6. REFERENSI

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2014). Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT. Refika

Agus Purwanto, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, Rosdiana Sijabat (2021) Pengaruh Servant, Digital dan Green Leadership terhadap Kinerja Industri Manufaktur melalui Mediasi Komitmen Organisasi Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan Volume 5 No. 1

Aulia Ritonga Dinda, Pangarso Astadi (2021). *Pengaruh Empowering Leadership dan Budaya* Organisasi *Digital Terhadap Kinerja Pegawai di Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian PANRB.* e-Proceedingof Management : Vol.8

Bangun, W. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga. Jakarta

Burn, J.M (2000). Leadership. New York: Harper & Row

Bass, B.M (1990), From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics. Dalam Steers, R.M. Porter W, dan Bigley, G.A. (Eds).1996. Motivation and Leadership at Work Sixth Edition, New York : The McGraw-Hill companies. 628-640

Damayanti Yustita(2021). *"Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Kinerja Guru dengan Psychological Empowerment sebagai Variabel Mediasi"*. JurnalManajemen Sains dan Organisasi Vol 2 (1)

Howell, M. P., Reames, E. H., & Andrzejewski, C. E. (2014). Educational leadership program faculty as technology leaders : What support will they need ? New Waves—Educational Research & Development, 17(1), 31–50

Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara

Jones, D. L. (2013). Empowering Leadership (1 ed.). Frederiksberg: Ventus Publishing ApS

Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT Rajagrafindo Persada

Nabillah Nada (2021*). Dalam penelitiannya berjudul "Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi Intristik (Studi pada pemerintah Kota Palangka Raya)"*.Sebagai Variabel Moderating". Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi Vol 2 ,No 1.

Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi: Konsep, *Kontroversi*, Aplikasi, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta

Rivai, Veithzal 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta : PT. Raja Grafindo

Rudito, P. and Sinaga, M. F. N. (2017) *Digital Mastery, Membangun Kepemimpinan Digital Untuk* Memenangkan *Era Disrupsi*. Gramedia Pustaka Utama

Roberts, A.R., & Greene, G.J. (2009). Buku pintar pekerja sosial (social worker's desk reference). (Jilid 2). Penerjemah Juda Damanik & Cynthia Pattiasina. Jakarta : Gunung Mulia

Sarros, J.C. & J.C. Santora. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice, Leadership & Organization Develeopment. Journal. Vol.22, No. 8, pp. 383-393

Srivasta, A., Bartol, KM, & Locke, EA (2006). Empowering Leadership In Management Teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. Academy of management Journal. 49(6), 1230-1251

Scharmer, Otto Kaufer, K. 2013 leading from the emerging future. San fransisco: barret Koehler Publisheres, Inc

Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, penerbit Alfabeta, Bandung

Sugiyono (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alphabet

Veliando Michael dan Yanuar (2021). Pengaruh Kepemiminan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Motivasi (pada CV. Prima Ujaya Snack). Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan Vol 3,No 2

Siti Mujanah, Aini dan Candraningrat (2020) Transformational Leadership, Kondisi Kerja Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. Business and finance journal vol. 5 no. 2

Wijani Setiawan Elisa, Puspita Hadi Lucky (2017). "Pengaruh Transformational Leadership dan Leader Member Exchange (LMX) Terhadap KinerjaKaryawan di Moi Garden Surabaya". Jurnal Hospitality Dan Manajemen JasaVol 5 (1)

Yukl, Gary. 1998. Leadership in Organization. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.