

BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI: PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN (STUDI PADA PT PETROKIMIA GRESIK)

Jazilatul Ma'rufah

Universitas Negeri Surabaya

jazilatulmarufah@mhs.unesa.ac.id

Abstract

PT. Petrokimia Gresik is a manufacturer engaged in fertilizer production and fertilizer marketing as well as the chemical industry. In its activities, PT. Petrokimia Gresik conducts internal communication that aims to improve the quality of human resources in the organization. The purpose of this study was to examine and analyze the influence of transformational leadership on employee empowerment through organizational culture. The sample used in this study was 56 employees in the Human Resources Development Departement of PT. Petrokimia Gresik. The data analysis technique used is Structural Equation Model (SEM) with the smartPLS program. The result of this study indicate that transformational leadership has a possitive effect on employee empowerment, transformational leadership has a positive effect on organizational culture and organizational culture culture capable of mediating transformational leadership toward employee empowerment.

Keywords: employee empowerment; organizational culture; transformational leadership.

PENDAHULUAN

Semakin pesat perkembangan teknologi akan menimbulkan persaingan yang ketat. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri supaya dapat mempertahankan eksistensinya. Asepek penting yang perlu diperhatikan yaitu sumber daya manusia. Perusahaan wajib mengembangkan serta menjaga sumber daya manusianya agar sumber dayanya memberikan kinerja optimal dan memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Adanya sumber daya yang berkualitas perusahaan akan mendapat hasil kerja yang diharapkan.

Untuk mendapatkan sumber daya yang berkualitas, perusahaan perlu memberikan pemberdayaan pada karyawan. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh pemimpinnya, dengan menerapkan kepemimpinan transformasional karyawan lebih merasa dipercaya, dihargai dan loyal serta respek terhadap pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai-nilai yang tinggi, standart moral, mematuhi kode etik dan memberikan visi dan misi pada karyawan sehingga karyawan hormat dan kagum terhadap pemimpin mereka (Northouse, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Yaser Mohammadnia, Mohammad Khorami et al. (2013) menyatakan bahwa dengan adanya kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh-pengaruh positif

bagi pemberdayaan karyawan. Kepemimpinan transformasional secara efektif mampu memfasilitasi kebutuhan karyawan serta mengembangkan potensi karyawan dengan optimal. Namun penelitian Xue Mei Lan (2015) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan karyawan tidak ada hubungan yang signifikan. Kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan, tapi juga dapat mempengaruhi budaya organisasi. Budaya organisasi adalah cara berpikir, berperilaku sesuai dengan pola yang ada di dalam organisasi. Penelitian dari Anik Hermaningsih (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

Perusahaan dengan adanya budaya yang mengikuti norma-norma yang berlaku pada organisasi dapat memberi dampak positif bagi pemberdayaan. Karyawan yang terberdayakan memiliki cara berkomunikasi lebih baik. Dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hossein Mohammadpour Zarandi (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif signifikan pada peningkatan pemberdayaan karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Ksenaela Sotirofski (2014) membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap

pemberdayaan karyawan, karena dimensi dari budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap dimensi pemberdayaan karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT Petrokimia Gresik. Perusahaan ini bergerak dibidang pemasaran dan produksi pupuk serta industri kimia. Untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan, PT Petrokimia selalu meningkatkan pengawasan dalam upaya perencanaan dan pengelolaan resiko secara komprehensif.

PT Petrokimia Gresik melakukan komunikasi internal yang bertujuan meningkatkan kualitas SDM dan memiliki kepemimpinan transformasional yang baik. Manajer pengembangan SDM pada PT Petrokimia ini menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, sehingga banyak karyawan yang merasa dilibatkan dalam berbagai hal, memperlakukan para karyawannya dengan adil, sering mengadakan acara makan-makan untuk mempererat hubungan antar anggota organisasi, mempercayai setiap karyawan bahwa mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan harapan. Namun, masalah perbedaan pendapat masih sering terjadi antara karyawan baru dan lama. Karyawan lama lebih sering menganggap bahwa pendapatnya lah yang paling benar. Hal itu menyebabkan beberapa karyawan merasa tidak nyaman. Meskipun demikian juga tetap ada karyawan yang saling mendukung dan menghargai satu sama lain ketika perusahaan mengadakan promosi jabatan. Karyawan mengajukan beberapa rekannya yang dianggap mampu, kompeten berdasarkan penilaian individu dan kelompok.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional (X)

Kemampuan seseorang mempengaruhi suatu kelompok untuk tercapainya suatu tujuan (Robbins, 2008:87). Menurut Yukl (2010) terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional yaitu: (1) pengaruh ideal (*idealized influence*) perilaku pemimpin yang dijadikan sebagai panutan bagi karyawannya; (2) pertimbangan individual (*individualized consideration*) pemimpin memberikan dorongan serta dukungan kepada bawahan; (3) motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) pemimpin memberi inspirasi

dengan memberikan tantangan pekerjaan yang harus dilalui oleh bawahan serta memberi motivasi dengan menciptakan ekspektasi yang jelas dari tujuan yang harus dicapai; (4) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) pemimpin memberikan kesadaran kepada bawahan untuk memandang masalah dengan perspektif yang baru.

Pemberdayaan Karyawan (Y)

Proses mengembangkan kepercayaan, motivasi, partisipasi dan pengambilan keputusan serta menghilangkan batasan antara karyawan dengan atasan. Kocel (2011:409) menyatakan pemberdayaan karyawan adalah proses meningkatkan hak dan kemauan orang untuk memutuskan dan mengembangkannya dengan memberdayakan, membantu berbagi, melatih dan kerjasama. Menurut Speitze dalam Ismael et al (2010) terdapat empat indikator pemberdayaan karyawan yaitu sebagai berikut. (1) Kebermaknaan (*meaningfulness*) – keadaan individu yang mempresepsikan pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting dan berarti. (2) Kesanggupan (*Competence*) – keyakinan individu pada kemampuannya dalam melaksanakan aktivitas- aktivitas yang ada dengan menggunakan keahlian yang dimiliki. (3) Menentukan nasib sendiri (*Self-determination*) – perasaan pada individu dalam memilih mengatur tindakan dan inisiatif. 4) dampak (*Impact*) tingkat perasaan individu di mana perilaku mereka menyebabkan perubahan.

Budaya Organisasi (Z)

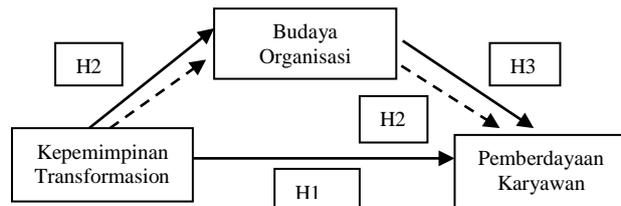
Pola dasar dalam organisasi yang dianut sebagai cara bertindak, berperilaku dan membentuk karyawan yang dapat beradaptasi dengan lingkungan serta anggota-anggota organisasi. Robbins & Judge (2011:256) menyatakan budaya organisasi ialah sistim makna bersama yang dianut para anggota organisasi dan sebagai pembeda antara organisasi tersebut dengan organisasi yang lainnya.

Terdapat empat indikator menurut Denison dan Misra dalam darsana (2014) yaitu: (1) keterlibatan (*involvement*), di mana perusahaan mampu menghargai keterlibatan karyawan serta memperhatikan sumber daya manusiannya; (2) konsistensi (*consistency*) kemampuan perusahaan menjalankan aktivitasnya secara konsisten, patuh dan terbangun kerja sama

antar karyawan; (3) adaptabilitas (*adaptability*) kemampuan perusahaan dalam mengembangkan strategi agar mampu menyesuaikan dengan tuntutan kebutuhan; dan (4) mis (*mission*) kemampuan perusahaan dalam merumuskan misi dan tujuan yang jelas.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori serta tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan kerangka konsep seperti terlihat di gambar 1.



Sumber: Data diolah penulis

Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

Hipotesis

- H1 : Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan
- H2 : Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi
- H3 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan
- H4 : Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan melalui budaya organisasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dan explanatory. Populasi dan sampel pada penelitian ini berjumlah 56 karyawan pada departemen pengembangan SDM dengan menggunakan teknik sampel jenuh, karena jumlah populasi tidak mencapai 100. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan wawancara, kuisioner dan observasi. Teknik analisis data menggunakan program smartPLS.

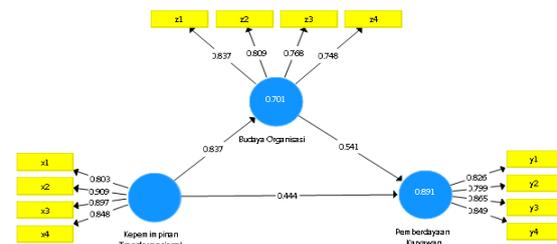
HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden pada penelitian berjumlah 56 karyawan di mana jumlah karyawan laki-laki lebih mendominasi yaitu 30 karyawan atau 54% dan sisanya 26 karyawan atau 46% adalah

karyawan perempuan. Berdasarkan karakteristik usia, karyawan yang berusia 20-30 tahun berjumlah 23 karyawan, karyawan yang berusia 31-40 tahun berjumlah 9 karyawan dan yang berusia >40 tahun berjumlah 24 karyawan. Kemudian berdasarkan pendidikan mayoritas karyawan berpendidikan sarjana dengan jumlah 35 karyawan (63%), tingkat pendidikan diploma berjumlah 8 karyawan (14%) dan tingkat pendidikan SLTA berjumlah 13 karyawan (23%). Berdasarkan lama kerja karyawan <10 tahun berjumlah 24 orang, karyawan yang bekerja 10-20 tahun 10 orang dan yang bekerja >21 tahun sebanyak 19 orang.

Convergent Validity

Covergent validity dengan indikator refleksi dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,50. Gambar 2 menunjukkan bahwa semua indikator telah memenuhi nilai korelasi di atas 0,50. Dari hasil *measurement model*, indikator dari variabel X, Z, dan Y mempunyai nilai yang valid yaitu keseluruhan di atas 0,5.



Sumber: Output smartPLS

Gambar 1. HASIL DIAGRAM PATH

Analisis R-Square

Nilai R-square sebesar 0,71 menunjukkan besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi adalah 70,1% sedangkan 29,9% dipengaruhi faktor lain. Sementara untuk nilai *R-square* 0,891 membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada pemberdayaan karyawan sebesar 89,1% sedangkan sisanya 10,9% dipengaruhi faktor lain.

Uji Relevansi Prediksi

Berikut perhitungan nilai *Q-square predictive relevance* (1) dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk.

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) \times (1 - R2^2) \dots \dots \dots (1)$$

Uji T (Signifikansi)

Tujuan pada uji ini mengetahui ada atau tidak adanya pengaruh yang signifikan antar variabel. Pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai t hitung lebih besar dari 1,96 atau P value lebih kecil dari 0,05.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Karyawan pada PT Petrokimia Gresik

Tabel 1
HASIL PATH COEFFICIENT

Pengaruh antar Variabel	Original Sampel	t-statistik	t-table	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional > Pemberdayaan karyawan	0,444	3,238	$\geq 1,96$	Sig.
Kepemimpinan Transformasional > Budaya organisasi	0,837	18,494	$\geq 1,96$	Sig.
Budaya organisasi > Pemberdayaan Karyawan	0,541	4,414	$\geq 1,96$	Sig.

Sumber : Output smartPLS

Pada tabel 1 dapat diketahui adanya pengaruh positif pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan dengan nilai original sampel sebesar 0,444, nilai t statistik 3,238 yaitu lebih besar dari nilai t tabel 1,96. Dilihat dari kategori *three box method* yaitu dengan nilai rata-rata variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3,75 dan nilai rata-rata variabel pemberdayaan karyawan sebesar 3,79. Hasil ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional di PT Petrokimia Gresik secara signifikan dan positif mampu mempengaruhi pemberdayaan karyawan.

Dari hasil deskriptif responden untuk variabel kepemimpinan transformasional termasuk dalam kategori tinggi yaitu 3,75. Nilai indikator tertinggi berada pada indikator stimulasi intelektual sebesar 3,81. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajer memberikan pengarahan yang baik dalam pemecahan masalah.

Berdasarkan hasil observasi menyebutkan bahwa manajer pengembangan SDM memiliki karisma dan moral yang baik dalam bekerja, ditunjukkan melalui sikapnya yang ramah, selalu memberi motivasi, bijaksana dan tegas. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yaser Mohammadnia et al (2013). Soudabe Salek et al.(2017), Ali Ouliae et al.(2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan tabel 1 *path coefficient* variabel selanjutnya meneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada PT. Petrokimia Gresik menunjukkan nilai t-statistik sebesar 18,494 lebih besar dari t tabel yaitu 1,96 dan nilai koefisien besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi bertanda positif yaitu sebesar 0,837. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi pada PT. Petrokimia Gresik.

Dari analisis deskriptif kepemimpinan transformasional masuk dalam kategori tinggi dengan nilai mean 3,75, nilai indikator tertinggi berada pada stimulasi intelektual sebesar 3,81. Pada mean variabel budaya organisasi juga termasuk kategori tinggi yaitu sebesar 3,84 dengan hasil jawaban tertinggi berada pada indikator konsistensi sebesar 3,91.

Berdasarkan observasi penelitian menunjukkan bahwa penting untuk memiliki pemimpin yang menjadi sumber inspirasi dan intelektual di mana nantinya akan menciptakan budaya organisasi yang stabil. Tujuan organisasi akan dicapai oleh semua anggota organisasi yang menerapkan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku didalam organisasi tersebut bersama pemimpin yang memiliki komunikasi yang baik serta kharisma yang tinggi. Dalam keseharian karyawan selalu berlaku sesuai dengan budaya yang ada di dalam organisasi, karyawan harus saling menghargai satu sama lain, menerapkan kejujuran dan keterbukaan.

PT. Petrokimia selalu mengadakan kegiatan *family gathering* yang bertujuan untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan dan sebagai perekat sosial antara manajer dengan karyawan. Dengan adanya budaya organisasi yang diterapkan pada PT.

Petrokimia Gresik memudahkan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, dan memahami setiap tindakan yang dilakukan agar sesuai dengan nilai yang dijadikan pedoman dan yang diterapkan dalam perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulk (2012) dan Sinem Aydogdu (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pemberdayaan Karyawan

Berdasarkan hasil uji t-statistik, diketahui bahwa nilai t-statistik sebesar 4,414 yang menunjukkan angka lebih besar dari t tabel yaitu 1,96 dan nilai koefisien besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi yang bertanda positif yaitu sebesar 0,837 hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan, sehingga H3 diterima. Dari hasil analisis deskriptif jawaban responden dapat dilihat bahwa skor rata-rata variabel organisasi tergolong tinggi dengan mean sebesar 3,84 dan untuk variabel pemberdayaan karyawan tergolong kategori tinggi yaitu dengan skor mean sebesar 3,79.

Berdasarkan observasi peneliti bahwa dalam perusahaan tantangan kerja yang dihadapi oleh karyawan cukup besar, namun komunikasi antar karyawan masih sangat baik. Hubungan sosial tetap terjaga dengan baik dengan adanya kerjasama, solidaritas dan suasana kekeluargaan di dalam perusahaan. Karyawan merasa diberi kesempatan. Ketika dalam perusahaan sedang ada promosi jabatan tiap unit atau bagian akan menunjuk rekan kerjanya yang kompeten. Penilaiannya pun tidak asal. Tapi dilihat dari berbagai penilaian. ada penilaian antar individu, dan juga penilaian kelompok. Ketika sudah disepakati bersama dan disetujui, maka karyawan tersebut lah yang berhak dipromosikan untuk jabatan yang disediakan. Tidak ada pandang bulu ataupun rasa iri, karena hal tersebut sudah disepakati secara bersama-sama. Dalam organisasi juga sangat diterapkan kejujuran, jujur dalam melaksanakan tugas dan tidak menyalah gunakan fungsi jabatan untuk hal-hal yang merugikan organisasi. Tak hanya itu, sikap saling menghormati juga diterapkan dengan baik.

Dalam meningkatkan budaya organisasi yang ada, karyawan menerapkan nilai yang dianut dan diterima bersama dalam organisasi demi mencapai tujuan perusahaan. Dengan meningkatkan kreativitas dan profesionalisme, keteterbukaan dan untuk meningkatkan kerja sama dalam bekerja juga sering diadakan diklat dan pelatihan-pelatihan khusus yang merupakan strategi utama dalam meningkatkan pemberdayaan karyawan. Dengan adanya pelatihan tersebut membuat karyawan akan merasa yakin dan percaya bahwa mereka akan belajar tumbuh dalam menghadapi tantangan baru dan mempunyai inisiatif sendiri dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Hossein Mohammadpor et al (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan melalui Budaya Organisasi

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan melalui budaya organisasi dapat diketahui melalui tabel 2.

Tabel 2
HASIL INDIRECT EFFECT

Pengaruh antar variabel	Original sampel	t-statistik	t-table	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional > Pemberdayaan karyawan	0,444	3,238	≥1,96	Sig.
Kepemimpinan Transformasional > Budaya organisasi > Pemberdayaan Karyawan	0,453	3,851	≥1,96	Sig.

Sumber : Output Smart PLS

Berdasarkan tabel 2 besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan sebesar 0,444 lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan ialah sebesar 0,453. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung yang dihasilkan lebih kuat, dan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang mampu menjadi

mediasi dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan pengamatan dan tanya jawab dengan karyawan, di mana pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional lebih mudah meningkatkan budaya organisasi yang akan berdampak pada pemberdayaan karyawan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan menjadikan karyawan merasa lebih dihargai, dipercaya sehingga menumbuhkan kepercayaan diri pada karyawan dalam menyelesaikan tugas, dan membuat karyawan lebih tulus serta senang hati dalam menyelesaikan pekerjaan bukan hanya karena tuntutan perusahaan.

Hal tersebut menunjukkan jika budaya organisasi lebih memberi dampak atau pengaruh terhadap pemberdayaan pada karyawan PT Petrokimia Gresik dibandingkan kepemimpinan transformasional secara langsung. Maka dengan adanya kepemimpinan transformasional akan lebih mudah dalam meningkatkan budaya organisasi yang nantinya akan berdampak pada pemberdayaan karyawan.

Hasil penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian Rabindra Kumar Pradhan (2016), Ali Ouliae (2017), dan Fatemeh Khoeni yang meneliti tentang pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan. Penelitian Seidmehdi Veisheh et al. (2014), Ophilia Ledimo (2014) yang meneliti tentang pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Dan penelitian Shoukofeh Hatami et al. (2012), Wayan Gunawan (2015) meneliti pengaruh langsung budaya organisasi terhadap pemberdayaan karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian, pembahasan, dan hasil penelitian yang dilakukan peneliti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Pada pengaruh budaya organisasi terhadap pemberdayaan karyawan

juga terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Dan kesimpulan terakhir yang didapatkan adalah kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi pemberdayaan karyawan secara positif dan signifikan dengan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel perantara atau mediasi.

Keterbatasan penelitian ini hanya meneliti pada beberapa unit dalam satu departemen. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan ini hanya terdiri dari dua variabel, yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, sedangkan masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi pemberdayaan karyawan.

Saran yang didapat dari hasil penelitian adalah agar mempertahankan kepemimpinan transformasional yang sudah ada dan baik. Lebih menghargai pendapat satu sama lain agar tidak terjadi kerenggangan satu sama lain, Meningkatkan kreativitas serta bakat karyawan agar dapat lebih meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya dengan diklat dan pelatihan-pelatihan khusus secara merata. Dan tetap memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi agar karyawan lebih termotivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahadi, S. (2016). Influence of Organizational Culture on Psychological Empowerment of Academicians in Research Universities, (May 2011)
- Aji, A. A., Hamid, J. A., Hassan, A., & Rasdi, M. (2017). Effect Of Organizational Cultures On Lecturers Psychological Empowerment And Organizational Commitment: Structural Equation Modeling Approach, 22(3), 71–82.
- Al-hosam, A. A. M., Ahmed, S., & Ahmad, F. Bin. (2016). Impact of Transformational Leadership on Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship: A case Of Yemeni Banking, 7(August), 109–116.
- Amirkhani, A. H., & Derakhshan, M. (2016). Studying the Effect of Leadership Styles on Psychological Empowerment

- of Mihan Carton Employees, 4(1), 23–30.
- Attari, M. (2013). The Impact of Transformational Leadership on Nurse Psychological, 2(2), 71–76.
- AYDOGDU, S. (2011). International Review of Management and Marketing The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture : An Application in Pharmaceutical Industry 1(4) 65-73
- Awan, M. R. (2014). Leadership Style , Culture and Commitment : An Analytical Study of University Libraries in Pakistan, (January).
- Bass, B. M., & avolio, B.J.(2007) International Journal of Public Administration Transformational Leadership And Organizational Culture, (October 2014), 37–41.
- Balaji, M., & Krishnan, V. R. (2007). Impact of Transformational Leadership on Empowerment : Mediating Role of Social Identity. *International Journal on Leadership*, 2(1), 34–42.
- Foroughi, A. (2017). The Role of Transformational Leadership in Developing Psychological Empwermnt, V(6), 169–184.
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., & Brown, V. (2014). The Journal of Social Psychology The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction, 37–41.
- Ghozali, I. (2013). *Sructural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Least Partial Least Square. Edisi Kedua. Cetakan Pertama.* Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Gunawan, W. S., & Ketut Surya, I. B. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pemberdayaan Karyawan dan Inovasi Organisasi Pada Mozzarella Restaurant. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(6), 1591–1609.
- Hermaningsih, A. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi, 5(1).
- Ibrahim, N., Author, C., Ngayesah, S., & Hamid, A. (2016). Role of Transformational Leadership in Enhancing Followers Psychological Empowerment, 42–53.
- Jiddah, A., Rayyan, M. B., & Umar, M. I. (2016). Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Nigeria, 3(3), 48–65.
- Lee, E. (2016). The organization culture, psychological empowerment, and organization efficiency in fashion companies, 24(2).
- Lee, Y., & Chang, J. (2017). Perceived Organizational Culture and Psychological Empowerment of Employees in Casino Companies, 8, 65–75.
- Masambe, F., Soegoto, A. S., & Sumarauw, J. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi pemimpin terhadap kinerja karyawan daihatsu kharisma manado. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi (EMBA)*, 3(3), 939–949
- Mathis. Robert L, dan jaction. John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Salembaempat.
- Mei, X., & Ying, W. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 184–191.
- PradhanRabindra Kumar, Panda Madhusmita, J. L. K. (2016). Transformational Leadership and Psychological Empowerment The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry, 30(1), 82–95.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>

- Ravazadeh, N., & Ravazadeh, A. (2013). The Effect of Transformational Leadership on Staff Empowerment. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 165–169.
- Rizki, R. M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi Pada Karyawan CV. Muse Entertainment Center samarinda. *Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda*, 2(1).
- Salek, S., & Khoeni, F. (2016). Studying the Relation between the Transformational Leadership and Employees Empowerment (Case Study of Bank Passargad of Iran). *Modern Applied Science*, 11(2), 61.
- Soltani Hesmat Kholife, saedi Abdollah, E. S. (2017). The Impact of Transformational Leadership on employee Psychological Empowerment in Order to Develop Capabilities and Entrepreneurial Activities in Organization, 6(1), 121–146.