

658.3

CAH

2 21

ANALISIS PENGARUH INTERNAL LOCUS OF CONTROL,
SELF-EFFICACY, DAN REWARD SYSTEM
TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN
(Studi Empiris pada PT. Suara Merdeka Press di Semarang)



TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana
pada Program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:
PURWANTISARI CAHYANINGSIH
C4A002162

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004

UPT-PUSTAK-UNDIP

PENGESAHAN TESIS

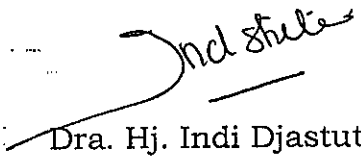
Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul:

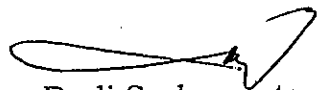
**ANALISIS PENGARUH INTERNAL LOCUS OF CONTROL,
SELF-EFFICACY, DAN REWARD SYSTEM
TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN**
(Studi Empiris pada PT. Suara Merdeka Press di Semarang)

Yang disusun oleh Purwantisari Cahyaningsih, NIM C4A002162
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota


Dra. Hj. Indi Djastuti, MS.


Drs. Budi Sudaryanto, MT.

Semarang, 2 Juni 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Sertifikasi



Saya, Purwantisari Cahyaningsih, yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Studi Program Magister Manajemen atau program lainnya. Karya tulis ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 02 Juni 2004


(Purwantisari Cahyaningsih)

Motto

“Dengan ilmu kehidupan menjadi mudah. Dengan seni kehidupan menjadi lebih halus. Dengan agama hidup menjadi lebih terarah”.
(Prof. DR. HA. Mukti Ali)

“Jalani hidup dengan apa adanya, dan jadilah diri sendiri”.

“Seseorang disegani dan dihormati bukan karena apa yang diperolehnya, melainkan karena apa yang telah diberikannya”.
(Calvil Coolidge)

Persembahan spesial:

*Mama (alm.) dan Bapak, tercinta, tetap selalu dihati,
“Om-ku” sayang, Aulia A. Muhammad, yang tak pernah lelah memahamiku.*

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul "Analisis Pengaruh Internal Locus of Control, Self-Efficacy, dan Reward System Terhadap Pemberdayaan Karyawan (Studi Empiris pada PT. Suara Merdeka Press di Semarang)".

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat tugas akhir yang harus dipenuhi guna memperoleh derajat Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Dalam penulisan tesis ini hingga selesai, penulis telah banyak mendapat bantuan dalam bentuk bimbingan, saran-saran, dorongan moril maupun materil. Maka dengan kerendahan dan ketulusan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta stafnya, yang telah memberikan kesempatan untuk menjadi peserta didik dan pelayanan yang baik selama menjadi mahasiswa Magister Manajemen.
2. Ibu Dra. Indi Djastuti, MS., selaku pembimbing utama yang dengan penuh kesabaran dan bijaksana membimbing penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
3. Bapak Drs. Budi Sudaryanto, MT., selaku pembimbing anggota yang dengan sabar dan bijaksana membimbing penulis hingga tesis ini selesai.
4. Mama (alm.) dan Bapak tersayang dan tercinta, yang dengan penuh kesabaran, pengertian, sudah memberikan segala kasih sayangnya, tak akan pernah penulis lupakan selamanya.
5. Mas Endro, mas Agung, mbak Nada dan si kecil Rio, yang selalu memberikan dorongan dan kasih sayangnya kepada penulis.

6. "om-ku" Aulia A. Muhammad tercinta, yang selalu setia mendampingi, memberikan kasih sayang dan cintanya, pengertiannya, dan selalu memotivasi penulis hingga tesis ini selesai.
7. Mbak Pipiet, Endah, Dini sayang, yang sudah memberikan dorongan semangat dalam bentuk apapun, kasih sayang dan perhatiannya, tak mungkin penulis lupakan. Semoga apa yang dicita dan cintakan dapat teraih.
8. Teman-teman seperjuangan angkatan 18 pagi dan semua pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu, telah memberi warna dalam hidup dan kesan tersendiri bagi penulis, semoga sukses selalu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, kritik dan saran dari pembaca sangat penulis hargai, untuk perbaikan penulisan di kemudian hari. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi kita bersama, Amin.

Penulis

Abstract

Empowerment concept represent work characteristic form, autonomous, which concerning authority work of someone in the form of its quality standard, importance level, work variation and also how the people feel important in executing it. In this case employees will be more easy to get empowerment process at working environment which contain values support risking process, initiative appearance and trust. Empowerment is the one of strategies to form capable human resources by giving them independence and authority which employees possible to reach what they expected in the changing era. A leader claimed to have awareness toward the way authority and power in cadreization and also to make-up of ability continuesly.

This research presented empowerment scope of employees at media company PT Suara Merdeka Press in Semarang which covering employees part of editor, advertisement, print and production. The empowerment focused to internal problems of employees itself. That is locus of control of employees, self-confidence and also reward sistem which is direct linked to employees empowerment. Employees in media company have enough capability and professional to do their task within supported by adequate knowledge and technology.

The statistical examination showed that value of F calculation is 6.647 F table is 4.41 and probability 0.000. So, F calculation > F tables of and $P < 0.05$. From that, we can conclude that locus of control variable, self-confidence, and also reward system have significant correlation to employees empowerment.

The end of this research links between research result with theoretical and managerial implication. The limitation of this research and research agenda in the future could be taking as a reference to next research.

Abstraksi

Konsep pemberdayaan merupakan bentuk karakteristik pekerjaan, otonomi, yang menyangkut otoritas pekerjaan seseorang yang berupa standar kualitas seseorang, tingkat keberartian, variasi pekerjaan, serta seberapa orang tersebut merasa bahwa dirinya penting dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam hal ini karyawan akan lebih mudah untuk menerima kemungkinan bahwa karyawan mengalami proses pemberdayaan pada lingkungan kerja yang didalamnya mengandung nilai-nilai mendukung proses pengambilan resiko, munculnya inisiatif dan kepercayaan. Pemberdayaan merupakan salah satu strategi untuk membentuk manusia yang berkualitas melalui pemberian kebebasan dan otoritas yang memungkinkan karyawan meraih sesuatu yang diharapkan dalam era perubahan. Pemimpin dituntut untuk mempunyai rasa kesadaran terhadap jalannya kekuasaan dan wewenang dalam proses kaderisasi serta peningkatan kemampuan karyawan secara berkesinambungan.

Dalam penelitian ini disajikan mengenai lingkup pemberdayaan terhadap karyawan pada perusahaan media PT. Suara Merdeka Press di Semarang yang meliputi karyawan bagian redaksi, periklanan, cetak dan produksi, yang fokus pada permasalahan internal diri karyawan yaitu mengenai pengendalian diri karyawan, keyakinan diri serta sistem penghargaan yang berkaitan langsung terhadap pemberdayaan karyawan.

Dari hasil pengujian secara statistik diketahui bahwa nilai F hitung adalah 6.647, F tabel adalah 4.41 dan probabilitas 0.000. Dapat diambil kesimpulan bahwa F hitung $>$ F tabel dan $P < 0.05$, sehingga variabel pengendalian diri, keyakinan diri serta sistem penghargaan merupakan korelasi yang signifikan terhadap variabel pemberdayaan karyawan. Karyawan pada perusahaan media cukup memiliki kemampuan serta profesional dalam menjalankan pekerjaannya, dengan didukung pengetahuan dan teknologi yang memadai.

Akhir dari penelitian ini menghubungkan antara hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi untuk penelitian-penelitian berikutnya.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan Tesis.....	ii
Sertifikasi.....	iii
Motto.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Abstract.....	vii
Abstraksi.....	viii
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II. TELAAH PUSTAKA	
2.1. Pemberdayaan.....	10
2.2. Titik Pengendalian Secara Internal.....	22
2.3. Keyakinan Diri.....	24
2.4. Sistem Penghargaan.....	24
2.5. Penelitian Terdahulu.....	25
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	26
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	29

3.2. Populasi dan Sampel	
3.2.1. Populasi.....	29
3.2.2. Sampel.....	30
3.3. Definisi Operasional.....	32
3.4. Metode Pengumpulan Data dan Analisis	
3.4.1. Metode Pengumpulan Data.....	33
3.4.2. Analisis Kuantitatif.....	34
BAB IV. ANALISIS DATA	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	42
4.2. Responden Menurut Jenis Kelamin.....	44
4.3. Responden Menurut Kelompok Umur.....	45
4.4. Responden Berdasarkan Jabatan/Golongan.....	47
4.5. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	47
4.6. Responden Berdasarkan Pendidikan.....	48
4.7. Responden Menurut Status Pernikahan.....	50
4.8. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	
4.8.1. Uji Validitas.....	51
4.8.2. Uji Reliabilitas.....	52
4.8.3. Uji Multikolinearitas.....	52
4.8.4. Uji Heteroskedastisitas.....	54
4.9. Analisis Regresi	
4.9.1. Uji t.....	58
4.9.2. Uji F.....	60
Pembahasan.....	61
BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	
5.1. Kesimpulan.....	62
5.2. Implikasi Teoritis.....	65

5.3. Implikasi Manajerial.....	67
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	68
5.5. Penelitian mendatang.....	68
Daftar Pustaka.....	69
Kuesioner	
Lampiran	
Biodata	

Daftar Tabel

Tabel 2.1. Perbedaan Karyawan yang Diberdayakan dan yang Tidak.....	20
Tabel 2.2. Matriks Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 4.2. Responden Menurut Jenis Kelamin.....	45
Tabel 4.3. Responden Menurut Kelompok Umur.....	46
Tabel 4.4. Responden Berdasarkan jabatan/Golongan.....	47
Tabel 4.5. Responden Berdasarkan masa Kerja.....	48
Tabel 4.6. Responden Berdasarkan Pendidikan.....	49
Tabel 4.7. Responden Menurut Status Pernikahan.....	50
Tabel 4.8. Hasil Uji Multikolinearitas.....	54
Tabel 4.9. Ringkasan Hasil Regresi.....	57

Daftar Gambar

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian Teoritis.....	28
Gambar 4.1. Anak Group PT. Suara Merdeka Press.....	42

Daftar Lampiran

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	72
Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner.....	80
Lampiran 3. Data Kuesioner Responden.....	82
Lampiran 4. Hasil Data Gabungan.....	88
Lampiran 5. Data Output SPSS.....	91
Lampiran 6. Data Reliabilitas.....	103
Lampiran 7. Biodata Penulis.....	114

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada saat ini peran sumber daya manusia menjadi lebih luas lagi dengan semakin dihargainya sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Diakui bahwa peran sumber daya manusia melahirkan berbagai konsep-konsep yang bersifat lebih menghargai manusia sebagai manusia seutuhnya, serta bukan hanya sebagai salah satu faktor produksi perusahaan saja. Salah satu konsep tersebut adalah konsep pemberdayaan (*empowerment*).

Dalam pelaksanaannya konsep pemberdayaan seringkali hanya merupakan sesuatu yang sulit untuk diwujudkan. Pelaksanaan konsep pemberdayaan ini dipengaruhi oleh banyak hal yang selain kemauan untuk benar-benar menerima konsep tersebut oleh berbagai kalangan dalam organisasi, tetapi juga dikarenakan adanya perbedaan pendekatan dalam konsep pemberdayaan itu sendiri. Konsep pemberdayaan disini sebenarnya merupakan suatu bentuk karakteristik pekerjaan, otonomi, yang menyangkut otoritas pekerjaan seseorang yang berupa standar kualitas seseorang, kemudian tingkat keberartian, variasi pekerjaan, serta seberapa orang itu merasa bahwa dirinya penting di dalam melaksanakan pekerjaannya, kaitannya dengan proses motivasional terhadap desain pekerjaannya.

Setiap jenis pendekatan, memberikan suatu pemahaman yang berbeda. Memang banyak kalangan yang lebih menekankan pada sudut pandang mekanistik, yang memberikan asumsi bahwa pemberdayaan merupakan suatu rangkaian praktek manajerial untuk memberikan lebih banyak kekuasaan pada tingkatan organisasi yang lebih rendah, sehingga pandangan mekanistik itu sendiri sebenarnya tidak cukup lengkap dalam memberikan gambaran pada konsep pemberdayaan.

Dalam melengkapi pandangan mekanistik tersebut, maka diperlukan juga penekanan pada sudut pandang organik. Pendekatan organik ini lebih banyak menekankan pada resiko personal, kepercayaan serta adanya suatu inisiatif, sehingga pendekatan organik tersebut menjadi lebih humanis karena melibatkan sisi psikologis yang lebih dalam dari karyawan.

Pelaksanaan dari konsep pemberdayaan karyawan ini memang sangat tidak mudah. Hal ini disebabkan organisasi akan berhadapan dengan hal-hal yang banyak berhubungan dengan kebutuhan atas otonomi dan titik pengendalian. Karyawan akan lebih mudah untuk menerima kemungkinan bahwa karyawan mengalami proses pemberdayaan pada lingkungan kerja yang didalamnya mengandung nilai-nilai mendukung proses pengambilan resiko, munculnya inisiatif dan kepercayaan. *Empowerment* (pemberdayaan) merupakan salah satu cara untuk mengembangkan karyawan melalui *employee involvement*, yaitu pemberian wewenang dan tanggung jawab yang cukup dalam menyelesaikan tugas dan melakukan pengambilan keputusan (Chaudron, 1995).

Dalam proses pemberdayaan ini diperlukan peranan pemimpin sebagai agen perubahan, sehingga pemimpin dituntut untuk mempunyai rasa kesadaran terhadap jalannya kekuasaan dan wewenang dalam proses kaderisasi dan peningkatan kemampuan karyawan secara berkesinambungan. Pemberdayaan juga bisa merupakan suatu proses yang memberikan peluang untuk melakukan pengambilan keputusan secara etis oleh semua anggota organisasi (Iswanto Y.,1999). *Empowerment* (pemberdayaan) merupakan alat penting dalam memperbaiki kinerja bisnis melalui distribusi pembuatan keputusan dan tanggung jawab dengan harapan dapat mendorong keterlibatan karyawan. Di dalam suatu pemberdayaan dibutuhkan suatu inovasi yang tinggi terhadap para karyawan, sehingga dapat dikembangkan suatu kinerja yang lebih baik dan memberikan nilai lebih bagi para karyawan.

Lebih lanjut, pemberdayaan karyawan timbul dari adanya kepuasan. Kepuasan atau ketidakpuasan merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan didalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Pemberdayaan disini juga akan tercipta melalui locus of control (titik pengendalian). Titik pengendalian ini menjelaskan mengenai tingkat sejauhmana seseorang percaya bahwa mereka menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka (Rotter, 1966, dalam Spreitzer, 1995). Dalam memberdayakan karyawan, disamping pengendalian terhadap diri karyawan juga dikembangkan suatu

penggalian terhadap potensi diri karyawan sehingga membuat karyawan memiliki keyakinan diri dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik (Corsun dan Enz, 1999). Selain itu pada dasarnya orang-orang terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah pada perolehan ganjaran atau yang disebut dengan penghargaan. Sistem penghargaan (reward system) terhadap karyawan yang dimaksud yaitu mencakup pengupahan, pengadaan bonus, dan promosi jabatan yang diberikan pihak perusahaan sebagai suatu penghargaan terhadap prestasi kerja karyawannya (Bowen dan Lawler, 1992). Dengan adanya faktor-faktor tersebut, kehadirannya dapat meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu.

Dengan adanya keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti, maka ruang lingkup permasalahan dalam penelitian ini difokuskan pada perusahaan media PT. Suara Merdeka Press di Semarang. Perusahaan media tersebut merupakan salah satu perusahaan yang sudah memiliki nama, yang memang terkenal dengan sebutannya sebagai "Korannya Orang Jawa Tengah" serta sebagai "Perekat Komunitas Jawa Tengah" yang sudah berkembang dengan baik. Di samping itu juga merupakan sebuah perusahaan yang sekiranya mampu memberdayakan karyawannya. Perusahaan media PT. Suara Merdeka Press merupakan salah satu perusahaan yang memiliki banyak sekali karyawan, yang dalam hal ini diperlukan suatu pendekatan terhadap karyawan untuk bisa lebih memfokuskan diri pada pekerjaannya, yang secara tidak langsung mempengaruhi jalannya perusahaan tersebut. Adapun pendekatan yang dilakukan terhadap karyawan Suara Merdeka disini mengenai suatu titik pengendalian dari diri

karyawan sendiri (secara internal) dalam melakukan pekerjaannya, dengan melihat karakter, persepsi serta strategi personal. Mengenai keyakinan diri karyawan yang secara lebih spesifik lagi mengukur nilai dan kemampuan kerjanya, dalam penelitian ini bertujuan untuk menggali potensi diri karyawan PT. Suara Merdeka agar lebih baik lagi. Kemudian mengenai sistem penghargaan terhadap karyawan PT. Suara Merdeka dalam penelitian ini bertujuan agar karyawan lebih termotivasi untuk berinisiatif secara optimal, sehingga pihak perusahaan dapat mempertimbangkan lebih lanjut tentang pentingnya pengadaan sistem penghargaan ini. Ketiga variabel tentang titik pengendalian secara internal, proses keyakinan diri karyawan, serta sistem penghargaan ini merupakan faktor yang penting dalam suatu pemberdayaan yang memang masih diperlukan oleh karyawan pada PT. Suara Merdeka.

Melalui pemberdayaan, karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan. Untuk itu dibutuhkan komunikasi atau saling tukar-menukar informasi dan pengetahuan antara manajemen dan karyawan, sehingga karyawan bisa benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi yang nyata pada pencapaian prestasi organisasi. Upaya tersebut bisa ditempuh dengan meningkatkan program pemberdayaan terhadap karyawan, yang dalam hal ini membutuhkan kerjasama yang baik antara pihak manajemen dengan karyawan yang diberdayakan, mengingat pemberdayaan ini nantinya akan berubah secara terus-menerus. Sejauh mana program pemberdayaan terhadap karyawannya ini

diterapkan, maka diperlukan suatu penelitian lebih lanjut terhadap perusahaan Suara Merdeka Press.

Dalam penelitian ini membahas mengenai lingkup pemberdayaan terhadap karyawan khususnya pada PT. Suara Merdeka Press di Semarang, yang dalam hal ini perusahaan memiliki permasalahan secara internal yang berhubungan langsung dengan diri karyawan sendiri terhadap pekerjaan yang dijalannya, yang membuat karyawan masih kurang dalam berinisiatif untuk menampilkan ide atau gagasannya, sehingga menjadikan produktifitas yang rendah dalam diri karyawan, meskipun sampai sekarang perusahaan masih berjalan dengan baik. Dalam hal ini perusahaan merasa perlu untuk melakukan revisi terhadap karyawannya dengan jalan melakukan suatu pemberdayaan yang dikhususkan pada bagian-bagian tertentu dalam pekerjaannya yaitu untuk bagian redaksi, periklanan, cetak serta produksi yang memang menjadi fokus utama berlangsungnya suatu perusahaan media.

Di sini karyawan harus dipacu, didorong ke arah yang lebih baik, lebih efektif, inovatif, tingkat pengendalian diri lebih diperhatikan oleh pihak manajemen, sistem penghargaan terhadap karyawan juga lebih diperhatikan sebagai nilai tambah dalam mendukung proses kinerja yang lebih terarah ke masa mendatang. Adanya keyakinan diri karyawan itu sendiri terhadap pekerjaannya, juga merupakan salah satu bentuk variabel yang akan diungkapkan dalam penelitian ini, kaitannya dengan proses pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan media tersebut. Jalannya proses

pemberdayaan karyawan ini tidak lepas dari dukungan lingkungan sekitarnya baik secara internal maupun eksternal.

1.2. Rumusan Masalah

Lingkungan kerja yang ada mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan ke arah yang positif maupun negatif (Katz dan Kahn, 1978 dalam Wilberforce, 2000). Lingkungan kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung juga dapat membawa karyawan untuk bekerja secara lebih optimal.

Permasalahan internal timbul dari adanya kurang diberdayakannya karyawan, menyangkut mengenai pengendalian maupun keyakinan dirinya terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga karyawan merasa jika pekerjaan yang dilaksanakan bukan sepenuhnya milik mereka (rasa memiliki terhadap perusahaan belum tercermin). Hal ini mengakibatkan kurangnya inisiatif didalam memperbaiki hasil kerjanya. Ini jelas bahwa karyawan dalam melakukan pengendalian atas pekerjaan mereka dengan sangat baik hanya jika ada supervisi.

Dalam penelitian ini salah satu usaha yang dilakukan oleh perusahaan terhadap diri karyawan yaitu dengan mengadakan pembenahan secara internal terhadap karyawan, sehingga nantinya karyawan bisa lebih mampu dalam menjalankan pekerjaannya dengan didukung terciptanya ide-ide maupun gagasan yang lebih baik lagi, dengan tanggung jawab yang penuh terhadap pekerjaan yang dijalannya.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat diambil suatu rumusan permasalahan mengenai:

1. Bagaimana pengaruh titik pengendalian secara internal (*Internal Locus of Control*) terhadap pemberdayaan karyawan?
2. Bagaimana pengaruh proses keyakinan diri (*Self Efficacy*) karyawan terhadap pemberdayaan?
3. Bagaimana pengaruh pemberian sistem penghargaan (*Reward System*) terhadap pemberdayaan karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Setelah mengetahui latar belakang dan rumusan masalah, maka penelitian ini diajukan untuk:

1. Menganalisis mengenai pengaruh *internal locus of control* yang dilakukan karyawan terhadap pemberdayaan karyawan.
2. Menganalisis mengenai pengaruh *self-efficacy* karyawan terhadap pemberdayaan.
3. Menganalisis mengenai pengaruh pemberian *reward system* terhadap pemberdayaan karyawan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk:

1. Pihak organisasi maupun individu, diharapkan penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dan bahan informasi dalam pengambilan keputusan, dalam rangka meningkatkan pemberdayaan karyawan.
2. Pihak-pihak yang berkepentingan, diharapkan penelitian ini mampu memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai hal-hal yang menyangkut masalah internal locus of control, self-efficacy, dan reward system terhadap pemberdayaan karyawan, dan juga sebagai acuan penelitian selanjutnya dalam mengembangkan dan menyempurnakan penelitian dengan lebih baik lagi, dilengkapi dengan pemberian tambahan referensi.

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1. Pemberdayaan (Empowerment)

Pemberdayaan bermula dari suatu pertanyaan "apa yang dapat dicapai" (*what can be*) dengan memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka pada perusahaan. Jika suatu perusahaan ingin melaksanakan pemberdayaan terhadap sumber daya manusianya, maka diperlukan suatu perubahan dalam hubungan psikologis antara manajemen dan karyawan, sehingga dibutuhkan adanya perilaku serta harapan-harapan baru.

Menurut definisi Khan (1997), pemberdayaan adalah hubungan interpersonal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan (*trust*) antara karyawan dengan pihak manajemen. Sedangkan menurut definisi yang dikemukakan terdahulu, Byars dan Rue (1997) mengungkapkan pengertian pemberdayaan sebagai bentuk desentralisasi yang melibatkan pemberian tanggung jawab kepada bawahan di dalam pembuatan keputusan. Sebagai sebuah proses yang berkelanjutan, pemberdayaan harus bersifat dinamis dan cepat mengalami perubahan (*turbulens*) secara konsisten, sehingga akan meningkatkan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia. Pemberdayaan memerlukan tindakan yang sungguh-sungguh dari pihak manajemen untuk menyerahkan kekuasaan pada karyawan, untuk menentukan cara terbaik

dalam melaksanakan aktivitas mereka, menilai hasilnya dan mengontrol sarana produksi dalam satu kata otonomi (Wilberforce, 2000).

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), pemberdayaan dapat ditinjau melalui dua sudut pandang yaitu:

1. Dari sudut pandang manajer atau pihak manajemen

Pemberdayaan merupakan suatu proses pemberian kuasa kepada karyawan untuk memampukan diri karyawan didalam merencanakan dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

2. Dari sudut pandang karyawan

Pemberdayaan merupakan proses untuk meningkatkan keandalan dirinya supaya dapat dipercaya oleh manajer atau pihak manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Adapun unsur-unsur dari pemberdayaan yaitu sebagai berikut:

1. Adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan.
2. Adanya penciptaan kondisi saling percaya antara pihak manajemen dengan karyawan.
3. Adanya *employee involvement* yaitu pelibatan karyawan didalam pengambilan suatu keputusan.

Didalam pelaksanaan pemberian tanggung jawab dari atasan harus diimbangi dengan tingkat kemampuan serta pengetahuan karyawan terhadap tugas yang dijalankan. Menurut Mulyadi dalam Nangoi (2001), pemberdayaan karyawan harus:

1. Memahami visi yang akan dituju oleh karyawan.
2. Memiliki pengetahuan yang cukup memadai didalam melakukan tanggung jawab yang dibebankan.
3. Memiliki komitmen terhadap visi.
4. Memanfaatkan *smart technology* untuk menerapkan pengetahuan dalam pembuatan produk dan penyediaan jasa bagi customers.

Dalam memberikan suatu pertanggungjawaban pada pelayanan atau produksi, sumber daya manusia dituntut untuk menyusun kelompok kerja dengan jalan menambah karyawan yang berpengalaman pada tim pemberdayaan. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan kelompok pemberdayaan pada tingkat tinggi didalam melayani customer sehingga menghasilkan kepuasan kerja serta menghasilkan komitmen kerja yang diinginkan (Bradley L. Kirkman dan Benson Rosen, 1999).

Kepentingan yang luas didalam pemberdayaan karyawan semakin penting dalam menghadapi persaingan yang semakin global serta perubahan membutuhkan inisiatif dan inovasi karyawan (Drucker, 1980 dalam Spreitzer, 1995). Persaingan dalam lingkungan organisasi yang semakin pesat ini cenderung memberi lebih banyak pelayanan, lebih efisien, dan pada akhirnya memiliki banyak keuntungan. Adanya pemberdayaan dan aktifnya jumlah pekerja akan menjadi perhatian yang sangat penting. Dengan demikian sumber daya yang baik dapat memberikan kualitas yang tinggi terhadap pelayanan customer. Menurut Corsun dan Enz (1999), pemberdayaan dapat diukur melalui beberapa dimensi antara lain sebagai berikut:

1. Pengaruh pribadi atau *personal influence*, sejauh mana individu mempunyai pilihan sehubungan dengan perilaku mereka sendiri. Karyawan menilai bahwa mereka berpengaruh terhadap proses kerja dan keputusan yang akan diambilnya. Personal influence dapat dilakukan dengan proses kerja yang akan menghasilkan pembelajaran dan mempengaruhi strategi pengoperasian hasil-hasil dalam pekerjaan.
2. Keefektifan diri atau *self efficacy*, sejauh mana karyawan memiliki keyakinan pada dirinya untuk melaksanakan kerja secara tuntas melalui pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Penilaian dalam dimensi ini mencakup persepsi karyawan tentang keterampilan yang diperlukan untuk keberhasilan dan kesuksesan dalam kerja.
3. Makna kerja atau *meaningfulness*, sejauh mana karyawan menemukan pemenuhan dalam apa yang mereka kerjakan, atau merupakan nilai dari makna kerja yang meliputi nilai, kepercayaan dan perilaku.

Dengan adanya pergeseran paradigma, saat ini karyawan dipandang sebagai sumber daya yang sangat penting dan harus dikembangkan serta diberdayakan. Pemberdayaan difokuskan pada karyawan tingkat bawah dalam setiap organisasi. Pemberdayaan ini dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat dalam diri karyawan untuk dapat dikembangkan lebih lanjut.

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan proses motivasional dari pengalaman individu agar merasa lebih diberdayakan, meskipun banyak orang

terfokus pada pembahasan mengenai pemberdayaan pada atribut situasional atau praktek-praktek manajemen yang menunjukkan apa yang seharusnya perusahaan lakukan untuk menghargai kerja serta melepaskan potensi tersembunyi (Carlzon, 1987 dalam Corsun dan Enz, 1999). Pemberdayaan bisa ditingkatkan dengan penambahan produktifitas kerja dan keefektifan, sehingga mampu menimbulkan kepuasan terhadap kerja. Karakteristik organisasi sangat berpengaruh terhadap pemberdayaan. Dengan bertambahnya tingkat organisasional maka peran pihak manajemen dalam melakukan pendekatan terhadap karyawan bisa memberikan nilai keseimbangan, sehingga karyawan bisa menjadi lebih efektif (Koberg, Wayne, Jason dan Eric Goodman, 1999).

Pemberdayaan mengandung pengertian mengenai perlunya keleluasaan individu untuk bertindak dan bertanggung jawab mengenai apa yang dilakukannya sesuai dengan tugas yang dikerjakannya. Di dalam pengertian Carlzon, proses pemberdayaan mementingkan kebebasan seseorang untuk mengambil keputusan secara tanggung jawab. Pemberdayaan akan mendorong terjadinya kondisi aktif, berani berinisiatif, serta menciptakan kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab. Pemberdayaan karyawan merupakan suatu proses yang mau tidak mau harus dilakukan sebagai akibat tuntutan pergeseran teknologi dan tipe karyawan yang pas dengan teknologi masa depan. Menurut Chebat dan Kollias (2000), pemberdayaan memiliki suatu kontrol manajerial yang sangat kuat dan secara signifikan sikap serta perilaku tidak

ditempatkan pada garis batas pelayanan karyawan. Terdapat tiga macam model struktur yaitu antara pihak manajemen dan karyawan, antara karyawan dan perannya, serta antara karyawan dan customer.

Melalui pemberdayaan diharapkan terjadi *sharing of power* dimana karyawan dilibatkan secara bersama-sama dengan pihak manajemen untuk melakukan perubahan dengan menerapkan berbagai praktek manajerial, manajemen perusahaan dapat secara signifikan menguatkan keyakinan pada karyawannya dengan kemampuan diri mereka sendiri. Alfred Bandura (dalam Conger, Jay A., 1989) mengungkapkan bahwa ada empat jalan untuk menyediakan informasi pemberdayaan yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan dorongan emosi yang positif selama menghadapi stres dan kegelisahan.
2. Dengan kata-kata pada persuasif positif dan dorongan.
3. Melalui observasi keefektifan.
4. Melalui pengalaman yang aktual pada tugas yang dilaksanakan dengan sukses.

Pemikiran pemberdayaan karyawan menjadi sangat penting seiring dengan persaingan yang ketat, dimana hanya perusahaan yang benar-benar responsif yang akan bertahan. Sejauh mana sebuah perusahaan berorientasi pada pelanggan yang pada gilirannya ditentukan oleh tingkat fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi, dalam hal ini sangat tergantung dengan karyawannya.

Oleh karena itu tidak berlebihan untuk mengatakan bahwa sumber daya manusia menciptakan sumber keunggulan kompetitif pada organisasi saat ini. Keunggulan kompetitif tersebut diyakini dapat tercipta melalui pemberdayaan karyawan (Wilberforce, 1995). Karyawan yang diberdayakan percaya pada bisnis, memahami apa yang perlu dilakukan dan bersedia untuk menyumbangkan ide-ide cemerlang karena kreativitas dan daya inovasi merupakan hasil utama dari pemberdayaan.

Pemberdayaan karyawan bisa terwujud jika karyawan memiliki kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan yang dituntut oleh pekerjaannya. Pemberdayaan karyawan berasal dari pembangunan kompetensi dalam diri karyawan sendiri yang merupakan suatu landasan bagi karyawan untuk bisa mendapatkan kepercayaan dari pihak manajemennya. Disamping kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan, kompetensi karyawan memerlukan sumber daya (bahan, metode, mesin) yang diperlukan untuk melaksanakan kompetensi tersebut. Di dalam pemberdayaan karyawan terdapat suatu tingkatan karena bertambahnya pengetahuan, informasi, wewenang dan penghargaan yang dimiliki oleh karyawan (Bowen dan Lawler, 1992).

Menurut Spreitzer (1995), terdapat empat dimensi di dalam mendefinisikan pemberdayaan sebagai motivasi tugas intrinsik, yaitu sebagai berikut:

1. Keberartian (*meaning*), nilai dari maksud atau tujuan pekerjaan yang di nilai dalam hubungan standar setiap individu yang menghasilkan komitmen tinggi (Thomas dan Velthouse, 1991), mencakup ketepatan antara kebutuhan peranan

pekerjaan dan keyakinan, nilai dan perilaku (Brief dan Nort, 1990; Hackman dan Oldham, 1980; dalam Spreitzer, 1995).

2. Kompetensi (*competence*), keyakinan individu dalam kemampuannya melakukan aktivitas dengan ketrampilan yang dimiliki (Gist, 1987). Kompetensi merupakan suatu analog dengan penguasaan personal, keyakinan (Bandura, 1989).
3. Determinasi diri (*self determination*), rasa individual di dalam memilih tindakan awal dan regulasi (Deci, Connell dan Ryan, 1983 dalam Spritzer, 1995), merefleksikan otonomi dalam memulai keberlangsungan perilaku serta proses kerja yang akan menghasilkan pembelajaran, kepentingan aktivitas dan keuletan.
4. Dampak (*impact*), tingkat individu mempengaruhi strategi, administrasi/ pengoperasian hasil-hasil dalam pekerjaan (Martinko dan Gardner, 1982 dalam Spreitzer, 1995). Dampak dipengaruhi konteks pekerjaan yang dihubungkan dengan situasi sulit terhadap pekerjaan.

Jadi, dimensi pemberdayaan mengandung pengertian yang berkaitan dengan kemandirian dan pengaruh kemampuan untuk mengarahkan hasil operasi, administrasi dan strategi dalam pekerjaan ini merupakan komponen penting untuk karyawan yang diberdayakan.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), dampak karyawan terhadap struktur organisasi yaitu:

1. Organisasi lebih mendatar, pada dasarnya menumbuhkan kontrol terhadap diri setiap karyawan melalui pendidikan, pelatihan dan penyediaan teknologi, sehingga karyawan mampu mengambil keputusan yang berkualitas.
2. Arus informasi tidak lagi ke arah vertikal saja tetapi juga arah horizontal, sehingga menjadikan karyawan mampu merencanakan, mengendalikan, mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Kecepatan dalam pengambilan keputusan dapat dinikmati oleh customer, karyawan memiliki wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan batas kewenangannya.
4. Berkurangnya secara signifikan terjadinya distorsi informasi. Pemberdayaan mengurangi secara signifikan resiko terdistorsinya informasi yang dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan.
5. Semangat improvement terhadap sistem yang digunakan untuk menghasilkan value bagi customer dapat meningkat.
6. Pergeseran dari *responsible at the top organization* ke *responsibility based organization*. Hal ini akan sangat responsif terhadap perubahan kebutuhan customer.
7. Perubahan dari organisasi orang bayaran ke organisasi orang bisnis, setiap keputusan bisnis pasti mengandung resiko atas tanggung jawab untuk menanggung resiko bisnis tersebut, karyawan memperoleh penghargaan yang

sepadan. Jadi, karyawan yang berdaya menjadi pelaku-pelaku bisnis, bukan lagi sekedar orang bayaran.

Dampak pemberdayaan karyawan terhadap sistem informasi manajemen yaitu:

1. Informasi keuangan menjadi tipe informasi yang sangat dibutuhkan karyawan.
2. Karyawan menjadi pemakai informasi untuk pengambilan keputusan.

Sepintas pemberdayaan mirip dengan pengendalian otoritas, akan tetapi menurut Soetomo (1999) ada dua karakteristik yang membuat pemberdayaan menjadi unik yaitu:

1. Setiap orang didorong untuk berinisiatif dan berbuat lebih jauh
2. Otoritas yang diberikan disertai juga sumber daya yang menunjang, sehingga implementasinya dapat terawasi secara langsung.

Dengan adanya berbagai definisi mengenai pemberdayaan, Dover (1999) memberikan suatu perbedaan yang jelas seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Perbedaan Karyawan yang Diberdayakan dan yang Tidak Diberdayakan

Karyawan yang Diberdayakan	Karyawan yang Tidak Diberdayakan
1. Mengambil inisiatif dalam situasi yang ambigu dan menentukan masalah dengan cara yang memungkinkan analisis atau keputusan yang lebih lanjut.	Menunggu otoritas yang diberikan untuk menentukan masalah dan pelimpahan tanggung jawab.
2. Mengidentifikasi kesempatan dalam situasi yang ambigu seperti saat customer mengeluh atau munculnya ancaman kompetitif.	Menentukan masalah secara efektif tetapi gagal untuk mengenali kesempatan yang mungkin ada.
3. Menerapkan keterampilan berpikir kritis, seperti mencari dan menguji asumsi atau menilai argumentasi.	Menerima informasi alasan atau kesimpulan tanpa menguji (terutama akan disajikan oleh penguasa).
4. Menawarkan penilaian tentang bagaimana dan mengapa keputusan atau tindakan tertentu mendukung tujuan bersama.	Mendiskusikan tetapi tidak dapat menerapkan informasi yang ada tentang tujuan bersama.
5. Membangun konsensus untuk keputusan dan tindakan baik dalam maupun lintas kelompok fungsional.	Mengharapkan upaya penyusunan konsensus tetapi meminta wewenang hirarkis bila upaya itu gagal.
6. Mengidentifikasi dan bertindak pada kesempatan untuk mensistematisasikan aktivitas, mendokumentasikan dan mengkomunikasikan sistem informasi, mengidentifikasi dan memecahkan masalah sistematis dan beradaptasi atau membuang sistem yang tidak lagi menambah nilai.	Fokus pada peningkatan efektivitas individual atau tim, tetapi gagal untuk mengenali masalah yang berkembang diluar kelompok, menciptakan pemecahan satu waktu yang baik tetapi gagal untuk mensistematiskannya, bergantung pada sistem yang ada meskipun mereka kurang bernilai.

Karyawan yang diberdayakan	Karyawan yang Tidak Diberdayakan
7. Mengoptimalkan sumber-sumber dengan pengurangan pengeluaran dan mencari kesempatan untuk menanamkan sumber-sumber baru (proses perbaikan, penyesuaian teknologi, dll.)	Fokus pada sumber-sumber mempertanyakan hanya jika diarahkan oleh otoritas yang ditentukan.

Sumber: Dover, Kyle, 1999

Adapun indikasi ketakberdayaan pada perusahaan, menurut Khan (1997)

bahwa karyawan akan terberdaya jika:

1. Pekerjaan mereka merupakan milik mereka.
2. Mereka bertanggung jawab.
3. Mereka mengetahui tentang posisi mereka.
4. Mereka memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka.

Dengan hal tersebut diatas dapat menjadikan karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab dengan pengawasan yang minimal. Variabelnya diukur dengan rasa memiliki pekerjaan, memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan, penempatan diri terhadap pekerjaan serta mampu memperbaiki pengendalian kerja. Dalam melakukan pemberdayaan secara efektif tergantung pada beberapa faktor yaitu:

1. Karyawan harus percaya bahwa usaha-usaha mereka dapat menghasilkan hasil yang positif.
2. Karyawan harus merasa kompeten dan mampu melaksanakan secara efektif.

3. Karyawan harus mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Pemberdayaan memiliki keuntungan yang sangat luas. Khan (1997) menunjukkan bahwa pemberdayaan menciptakan hubungan antara atasan dan bawahan yang memungkinkan individu untuk bersaing ke arah perbaikan secara terus-menerus terhadap kualitas, produktivitas, layanan pelanggan yang memuaskan dan negosiasi penjualan dengan resiko dan biaya profesional atau personal yang minimum. Sedangkan menurut Wilberforce (2000) adalah produktivitas, perbaikan kualitas, motivasi karyawan, dukungan untuk tujuan organisasional, kepuasan pelanggan, peningkatan ide-ide yang bermanfaat serta kesediaan untuk menerima perubahan. Singkatnya, pemberdayaan membantu perusahaan untuk mencapai performa target yang cepat, efektif dan prediktif, sifat yang mencirikan perusahaan unggul di pasar sekarang dan masa mendatang.

2.2. Titik Pengendalian Secara Internal (Internal Locus of Control)

Diungkapkan oleh Rotter (1966, dalam Spreitzer, 1995) bahwa *locus of control* (titik pengendalian) merupakan atribut kepribadian yang mencerminkan tingkatan dimana seseorang umumnya merasakan suatu peristiwa yang terjadi dibawah kesadaran pengendalian (pengendalian dari dalam atau internal locus) atau dibawah kendali lainnya yang bersifat lebih kuat (wadah pengendalian diri dari luar atau external locus).

Skala internal Rotter mengukur sebuah persepsi individual tentang seberapa banyak pengendalian yang dilakukan pada setiap peristiwa dalam hidupnya. Individu internal meyakini bahwa hasil dari perilakunya adalah hasil dari usahanya sendiri. Individu dengan pengendalian diri dari dalam lebih melihat diri mereka sendiri sebagai arah (Spector, 1988).

Dikemukakan oleh Spreitzer (1995) bahwa dikarenakan pemberdayaan psikologis mendorong motivasi kognisi yang akan memberikan dampak pada hasil kinerja. Individu-individu yang secara internal, memiliki kontrol yang lebih sehingga merasa dirinya diberdayakan. Mereka akan yakin bisa memiliki kontrol yang baik melalui pengalaman hidup.

Untuk individu yang *locus of control*nya secara internal cukup tinggi akan selalu memandang segala masalah yang sulit sebagai tantangan-tantangan baru dan harus diselesaikan dengan metode yang baru (Ashford et al., 1996). Individu macam ini biasanya memiliki etos kerja yang tinggi, tabah menghadapi segala macam kesulitan, baik didalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya. Meskipun ada juga perasaan khawatir dalam dirinya, tetapi perasaan khawatir itu relatif kecil dibandingkan dengan semangat serta keberaniannya untuk menantang dirinya sendiri, sehingga orang-orang macam ini tidak pernah ingin melarikan diri dari tiap-tiap masalah dalam bekerja (Lee et al., 1990). *Locus of control* ini kehadirannya dapat meningkatkan prestasi kerja yang menjadi salah satu faktor untuk bisa mendorong kinerja karyawan.

H1= *Internal Locus of control berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan karyawan.*

2.3. Keyakinan Diri (Self-Efficacy)

Keyakinan individu (self-efficacy) terhadap penghargaan diri difokuskan kepada karyawan untuk menggali potensi diri karyawan supaya dapat dikembangkan lebih lanjut, sejauhmana karyawan memiliki suatu keyakinan diri di dalam melaksanakan kerja dengan baik (Corsun dan Enz, 1999). Hal ini sangat diperlukan sekali untuk keberhasilan kerja dan menuju kesuksesan. Kaitannya dengan pemberdayaan dalam hal ini untuk mengukur nilai diri, kemampuan diri dalam suatu pekerjaan yang lebih spesifik (Gretchen M. Spreitzer, 1995).

Melalui proses keyakinan diri maka seseorang akan mampu melihat dengan sendirinya mengenai bakat atau kemampuan yang dimilikinya. Sehingga secara tidak langsung dapat menerima pekerjaan tersebut baik individu maupun dalam suatu kelompok (Gist dan Mitchell, 1992).

H2= *Self-Efficacy berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan karyawan.*

2.4. Sistem Penghargaan (Reward System)

Dalam hal sistem penghargaan hubungannya dengan pemberdayaan disini yaitu merupakan sistem pengupahan, bonus, dan promosi jabatan yang diberikan sebagai penghargaan terhadap prestasi karyawan (Bowen dan Lawler, 1992).

Penghargaan ini sangat menguntungkan, tetapi seringkali seseorang tidak memiliki pemahaman yang jelas mengenai bagaimana kegiatan itu mempengaruhi pelaksanaan pada tingkat yang lebih tinggi (Gretchen M. Spreitzer, 1995).

Penghargaan ini sangat mencukupi dalam memotivasi karyawan untuk lebih berprestasi secara optimal, mengukur nilai diri, kemampuan diri dalam suatu pekerjaan dengan lebih spesifik. Sehingga sangat diperlukan sekali pemberdayaan karyawan dalam suatu organisasi secara terus-menerus.

H3= *Reward system berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan karyawan.*

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Gretchen M. Spreitzer (1995) dengan judul "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimension, Measurement, and Validation", yang menjelaskan mengenai tujuan dan arah hubungan kerjasama dalam pemberdayaan serta membedakan keberadaan empat dimensi dari pemberdayaan.

Penelitian dilakukan oleh Koberg, Jason, Eric (1999) dengan judul "Antecedents and Outcomes of Empowerment", yang menjelaskan mengenai faktor individu (locus of control) dan lingkungan yang berpengaruh terhadap pemberdayaan sehingga timbul kepuasan kerja suatu organisasi.

Tabel 2.2
Matriks Penelitian Terdahulu

Peneliti	Penelitian	Hasil	Metode
Spreitzer (1995)	Studi dengan sampel ganda di perusahaan asuransi dan industri untuk membuat dan memvalidasi sebuah pengukuran pemberdayaan secara psikologis di tempat kerja.	Dengan pemberdayaan secara psikologis maka akan tercipta suatu inovasi dan manajerial yang efektif.	SEM
Koberg, Jason, Eric (1999)	Studi dengan model statistik pada kelompok sukarelawan yang bekerja penuh secara full-time pada 612 pekerja rumah sakit yang terampil, profesional serta pihak manajerial untuk meningkatkan persepsi pemberdayaan dengan penambahan produktifitas kerja dan keefektifan sehingga timbul kepuasan terhadap kerja.	Faktor individu, salah satunya locus of control serta faktor lingkungan berpengaruh terhadap pemberdayaan dan dengan bertambahnya tingkat organisasional maka peran pimpinan dalam melakukan pendekatan terhadap karyawan dapat memberikan nilai keseimbangan dan karyawan menjadi lebih efektif.	ANCOVA, analisis regresi dan variabel analisis efisiensi teknik.

Sumber: Data yang Diolah, 2004

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

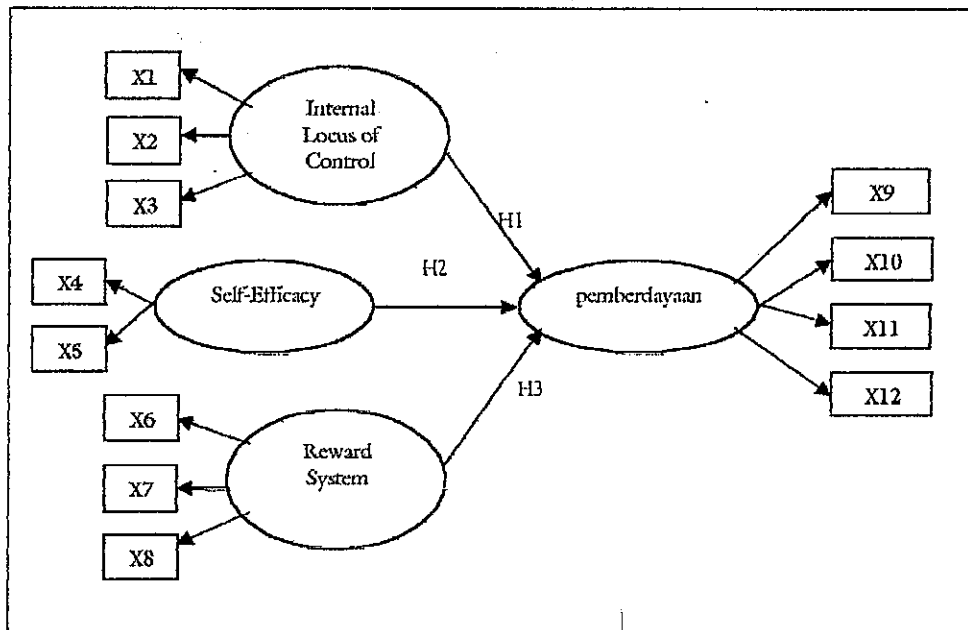
Suatu perusahaan harus bisa meningkatkan produktifitasnya dan menjaga kualitas produknya. Dalam memberdayakan karyawan sebaiknya perusahaan harus menciptakan suatu lingkungan organisasional internal yang harmonis, meningkatkan keterkaitan sebagai partner antara manajemen, karyawan dan customer yang

didasarkan pada kepercayaan, perhatian, dukungan, martabat dan saling respek antar partner.

Pemberdayaan karyawan di tempat kerja akan tercipta jika keterkaitan organisasional internal dan keterkaitan karyawan-customer berjalan secara berkesinambungan. Keterkaitan antara karyawan dan customer akan tercipta dari dukungan customer dan kesesuaian nilai antara karyawan dan konsumen (Corsun dan Enz, 1999).

Pemberdayaan karyawan merupakan langkah awal untuk mengaktualisasikan keseluruhan potensi pada individu yang sekaligus juga dimaknai sebagai pengaktualisasian seluruh potensi yang ada pada sebuah organisasi demi tercapainya tujuan bersama. Pemberdayaan karyawan merupakan tuntutan yang harus mendapat perhatian bagi setiap manajemen perusahaan di masa mendatang, sehingga sesuai dengan perkembangan keterkaitan kemanusiaan dan operasional yang menuntut organisasi di masa mendatang lebih fleksibel. Keberhasilan suatu pemberdayaan karyawan pada dasarnya dapat membentuk karyawan yang lebih produktif dengan kompetensi yang memadai serta lingkungan kerja yang mendukung. Dengan berdasarkan hal-hal riset dan kajian pustaka terdahulu, maka kerangka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



Kerangka Pemikiran Teoritis Pengaruh Internal Locus of Control, Self-Efficacy, dan Reward System terhadap Pemberdayaan Karyawan

Sumber: Gretcher M. Spreitzer, 1995, data yang diolah

Hipotesis:

H1= Internal Locus of Control berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan karyawan

H2= Self-Efficacy berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan karyawan

H3= Reward System berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan karyawan

Indikator variabel:

X1= karakter personal

X2= persepsi personal

X3= strategi personal

X4= mengukur nilai diri

X5= mengukur kemampuan diri

X6= sistem pengupahan

X7 = pemberian bonus

X8 = promosi jabatan

X9 = keberartian

X10= kompetensi

X11= determinasi diri

X12= dampak

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

1. Data primer, merupakan data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti secara langsung dari responden, melalui wawancara secara langsung kepada karyawan PT. Suara Merdeka Press serta menyebarkan kuesioner. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden (Cooper dan Emory, 1995). Kuesioner tersebut berisi mengenai pengaruh internal locus of control, self-efficacy serta reward system terhadap pemberdayaan karyawan.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, dimana diolah dan disajikan oleh pihak lain. Data sekunder diperoleh melalui data dokumen dari perusahaan yang sekiranya diperlukan. Tidak ada data sekunder dalam penelitian ini.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang sudah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut maka populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada bagian redaksi, periklanan, cetak dan produksi perusahaan media PT. Suara Merdeka Press di Semarang yang berjumlah 130 karyawan. Untuk bagian redaksi dan periklanan berjumlah sekitar 30 karyawan, sedangkan bagian cetak dan produksi berjumlah 100 orang karyawan.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai karakteristik yang serupa dan dapat dipertimbangkan untuk mewakili keseluruhan populasi (Singarimbun, 1991). Sampel merupakan teknik pengambilan sampel berdasarkan populasi karyawan pada PT. Suara Merdeka Press di Semarang meliputi bagian redaksi berjumlah 16 orang karyawan, bagian periklanan berjumlah 14 orang karyawan, serta bagian cetak dan produksi 100 karyawan yang dilakukan dengan menggunakan purposive sampling. Responden pada penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, kelompok umur, jabatan/golongan, pendidikan, serta status pernikahan. Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sebagaimana diterangkan oleh Sutrisno Hadi (1996), purposive sampling merupakan kelompok subyek yang berdasarkan ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri atau sifat populasi sebelumnya. Dalam penelitian ini ciri-ciri tertentu yang dimaksud adalah mengenai lamanya kerja karyawan yang diberdayakan di perusahaan media tersebut yaitu

minimal 1 tahun, menempati pada bagian redaksi, periklanan, cetak dan produksi, serta pendidikan karyawan minimal SMP.

Penentuan jumlah sampel karyawan perusahaan media PT. Suara Merdeka Press sesuai dengan sampel minimal hasil perhitungan dari rumus Rao (1996) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(\text{moe})^2}$$

Keterangan: n = jumlah sampel

N = populasi

moe = margin of error max, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa besarnya populasi berjumlah 130, maka jumlah sampel untuk penelitian ini dengan moe sebesar 5% adalah:

$$n = \frac{130}{1 + 130(0,05)^2} \quad n = 98,11 = 98 \text{ sampel}$$

Jadi sampel yang dibutuhkan pada penelitian ini sebanyak 98 sampel. Dalam penelitian ini yang dibutuhkan 98 sampel, tetapi kuesioner yang disebarkan sebanyak 100 kuesioner dan secara keseluruhan kembali. Dari 100 kuesioner yang tidak memenuhi syarat hanya tiga kuesioner, hal ini dikarenakan responden tidak mengisi identitas dengan jelas serta pengisian kuesioner yang tidak lengkap (hanya menjawab

pertanyaan sebagian), sehingga data tidak sempurna dan tidak layak untuk diuji. Dari sampel penelitian ini seharusnya ada 98 responden, tetapi yang dapat digunakan hanya 97 responden, hal ini masih memenuhi persyaratan kurva normal yang diungkapkan oleh Gujarati (1995) yaitu mengenai jumlah populasi yang mungkin terdistribusi kurva normal apabila mendekati 100 sampel.

3.3. Definisi Operasional

Variabel-variabel yang menentukan pemberdayaan dapat didefinisikan secara operasional sebagai berikut:

1. Internal locus of control yaitu merupakan suatu kondisi dimana seseorang mengukur sejauhmana seseorang percaya bahwa mereka menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka (Rotter, 1966, dalam Spreitzer, 1995). Variabel ini diukur dari indikator:

1. Karakter personal
2. Persepsi personal
3. Strategi personal

2. Self-Efficacy yaitu proses menggali potensi diri dengan mengukur kemampuan dan bakatnya dalam suatu pekerjaan yang dilakukannya secara lebih spesifik (Spreitzer, 1995; Gist dan Mitchell, 1992). Variabel ini diukur dari indikator:

1. Mengukur nilai diri
2. Mengukur kemampuan diri

3. Reward System yaitu suatu pemberian penghargaan terhadap prestasi karyawan untuk memotivasi karyawan agar mampu berprestasi lagi secara optimal (Bowen dan Lawler, 1992). Variabel ini diukur dari indikator:

1. Sistem pengupahan
2. Pemberian bonus
3. Promosi jabatan

4. Pemberdayaan yaitu suatu tindakan perusahaan untuk memberikan kewenangan kepada karyawan dalam meningkatkan prestasi, kemampuan, dan daya kerjanya, sehingga benar-benar karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab, dengan pengawasan yang minimal (Spreitzer, 1995). Variabel ini diukur dari indikator:

1. Keberartian
2. Kompetensi
3. Determinasi diri
4. Dampak

3.4. Metode Pengumpulan Data dan Analisis

3.4.1. Metode Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999), sejumlah pertanyaan tertulis disampaikan kepada responden untuk dijawab sesuai dengan kondisi sebenarnya yang dialami oleh

yang bersangkutan, berkenaan dengan data identitas dan tanggapannya terhadap pengendalian diri, keyakinan diri, sistem penghargaan terhadap pemberdayaan. Jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan yaitu sangat tidak setuju-sangat setuju (1-7). Skala Likert 1-7 ini untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Skala 1 menunjukkan respon sangat tidak setuju

Skala 2 menunjukkan respon tidak setuju

Skala 3 menunjukkan respon agak tidak setuju

Skala 4 menunjukkan respon netral atau tidak berpendapat

Skala 5 menunjukkan respon agak setuju

Skala 6 menunjukkan respon setuju

Skala 7 menunjukkan respon sangat setuju

3.4.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan suatu analisis data yang diperlukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan, kemudian dilakukan analisis berdasarkan metode statistik. Selanjutnya diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel untuk mempermudah analisis. Analisis ini didasarkan pada perhitungan statistik untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan oleh peneliti. Pada penelitian ini akan dianalisis data yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS (Statistical

Package for Social Science) versi 10.0. Hasil analisa akan berupa uji kualitas data, dengan analisis regresi.

Uji Penyimpangan Klasik

1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kevalidan atau kesahihan dari kuesioner. Kevalidan disini mempunyai arti kuesioner yang digunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk mengetahui alat ukur yang telah disusun memiliki validitas, maka pada penelitian ini digunakan cara dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item dengan skor total. Skor total yaitu nilai yang diperoleh dari semua skor item.

Korelasi antara skor item dengan skor total haruslah signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Jika sekiranya skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor total, maka bisa dikatakan bahwa alat pengukur memiliki validitas. Validitas ini disebut dengan construct validity (Ancok, 1993). Jika alat mengukur telah memiliki construct validity, berarti semua item yang ada didalam alat pengukur itu mengukur konsep yang ingin diukur. Adapun teknik korelasi product moment dirumuskan sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan: n= Jumlah sampel

X= Skor Item

r= Korelasi

Y= Skor Total

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Untuk mengetahui apakah pengukuran yang dilakukan dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama, maka dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah dengan metode internal consistency yang menggunakan Koefisien Cronbach Alpha, dengan rumus:

$$\alpha = \frac{2(S_x^2 - (S_{Y1}^2 + S_{Y2}^2))}{S_x^2}$$

Keterangan: S_{Y1}^2 = varians skor subyek pada belahan Y

S_x^2 = varians skor subyek pada keseluruhan test X

α = koefisien reliabilitas alpha

3. Uji Multikolinearitas

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika pada variabel independen terjadi korelasi antar variabel, maka hal itu dinamakan problem multikolinearitas.

Untuk memeriksa kemungkinan ada tidaknya problem ini dalam sebuah model regresi, Husein Umar (1999) menyarankan untuk melihat indikator koefisien determinasi. Jika dari hasil koefisien determinasi semakin kecil, maka akan semakin kecil pula variabilitas dari variabel independen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen yang lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gangguan multikolinearitas, demikian juga sebaliknya.

1. Kolinearitas seringkali diduga karena R^2 tinggi (0.7-1.0) dan ketika derajat nol juga tinggi, tetapi sangat sedikit bahkan tidak satupun koefisien regresi parsial yang secara individual penting menurut statistik atas dasar pengujian yang konvensional.
2. Jika R^2 tinggi, ini berarti uji F dari prosedur analisis varians dalam sebagian kasus akan menolak H_0 . Bahwa nilai koefisien kemiringan parsial secara simultan sebenarnya adalah nol meskipun uji t adalah sebaliknya.
3. Meskipun korelasi derajat nol yang tinggi mungkin menimbulkan kolinearitas, tidak perlu bahwa korelasi derajat nol tinggi berarti mempunyai kolinearitas dalam satu fokus spesifik. Untuk meletakkan persoalan secara teknik, korelasi derajat nol yang tinggi merupakan kondisi yang cukup, tetapi tidak perlu adanya kolinearitas karena hal ini dapat terjadi meskipun korelasi derajat nol atau sederhana relatif rendah (< 0.05). Adapun pedoman untuk suatu model regresi yang bebas multikolinearitas (Singgih Santoso, 2000) yaitu mempunyai nilai VIF

sekitar 1, mempunyai angka tolerance mendekati 1, koefisien korelasi antar variabel independen harus rendah.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui adanya perubahan atau perubahan dari variabel-variabel. Selain itu uji ini dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari pengamatan satu ke pengamatan lain.

Jika varian dari residual dari pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas, jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah dimana model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari scatter plotnya, dimana sebaran datanya bersifat *increasing varians of u*, *decreasing varians of u*, dan kombinasi keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpenjar, maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

5. Regresi Berganda

Perhitungan regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara parsial maupun bersama-sama terhadap variabel terikat yang rumusnya sebagai berikut (Mustafa, 1994):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan: Y = Pemberdayaan

a = Bilangan konstanta

b = Koefisien regresi

X₁ = Variabel bebas 1, yaitu pengendalian diri

X₂ = Variabel bebas 2, yaitu keyakinan diri

X₃ = Variabel bebas 3, sistem penghargaan

e = Disturbance Error

6. Uji Hipotesis

1. Pengujian secara parsial (Uji T)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mempengaruhi apakah secara individu ada pengaruh antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat. Pengujian secara parsial untuk setiap koefisien regresi diuji untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel bebas dengan variabel terikat, dengan melihat tingkat signifikan nilai t (Gujarati, 1999):

$$t_h = \frac{\beta_1}{S_e(\beta_1)}$$

Keterangan: T : t hitung

β : parameter yang diestimasi

S_e : standar error

Pengujian setiap koefisien regresi dikatakan signifikan jika mutlak $t_h \geq t_t$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima, sebaliknya dikatakan tidak signifikan jika nilai $t_h < t_t$ maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak.

2. Pengujian secara simultan (Uji F)

Untuk menguji secara bersama-sama antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan melihat tingkat signifikan (F) (Gujarati, 1999):

$$F_h = \frac{\frac{R^2}{K-1}}{\frac{(1-R^2)}{(N-K)}}$$

Keterangan: R: koefisien korelasi ganda

F : F hitung

K: jumlah variabel bebas

N: jumlah sample yang dipakai

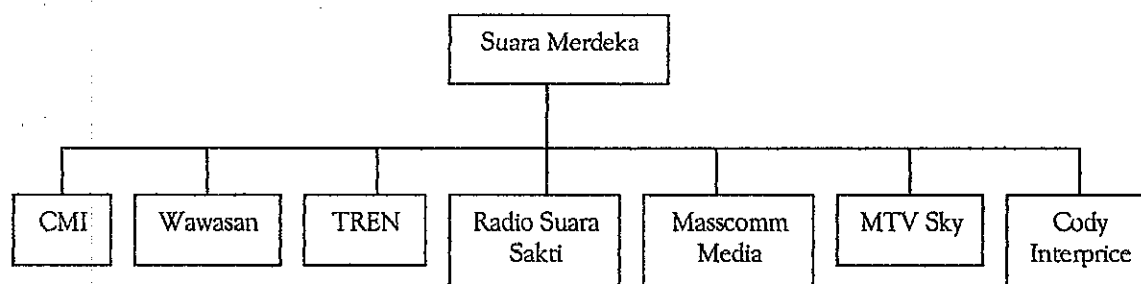
Pengujian setiap koefisien regresi bersama-sama dikatakan signifikan jika nilai mutlak $F_h \geq F_t$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima, sebaliknya dikatakan tidak signifikan jika nilai $F_h < F_t$ maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Perusahaan media PT. Suara Merdeka Press di Semarang berdiri pertama kali pada tanggal 11 Februari 1950. Pemiliknya adalah H. Hetami, yang diteruskan sampai sekarang oleh anaknya Ir. Budi Santoso. Adapun jumlah karyawan yang ada kurang lebih 1300 orang yang menyebar pada beberapa anak group PT. Suara Merdeka. Perusahaan media PT. Suara Merdeka berada di dua lokasi yaitu di daerah Pandanaran dan daerah Kaligawe. Pada tabel ini dapat dilihat mengenai sebagian anak group PT. Suara Merdeka:

Gambar 4.1.
Anak group PT. Suara Merdeka Press



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2004

CMI (Cempaka Minggu Ini) merupakan sebuah tabloid untuk keluarga, yang terbit sejak tahun 1989, dengan Pemimpin Redaksi Thobari AR. Berkantor di Jalan

Merak No. 11 Semarang dan berjumlah 30 orang karyawan. Oplahnya sebanyak 30.000 eksemplar.

Wawasan merupakan terbitan koran sore yang terbit sejak tahun 1985, dengan Pemimpin Redaksi Sriyanto Saputra. Wawasan berkantor di Jalan Pandanaran II No. 10 Semarang.

TREN merupakan tabloid yang diperuntukkan kaum remaja yang terbit sejak tahun 1999, dengan Pemimpin Redaksi Handry TM. Bertempat di Jalan Kaligawe Km. 5 Semarang, berjumlah sebanyak 20 orang karyawan dengan oplah sebanyak 20.000 eksemplar.

Radio Suara Sakti adalah radio segmentasi bagi para pendengar dewasa usia produktif kelas menengah ke atas. Berdiri sejak tahun 1980-an, dengan Pemimpin Manajer Arief Nusantara. Bertempat di Jalan Kawi Semarang dan berjumlah 15 orang karyawan.

Masscomm Media merupakan suatu perusahaan percetakan dengan Direktur Utama Kukrit Suryo Wicaksono, yang fungsi utamanya mencetak Suara Merdeka dan anak perusahaan lain. Namun dengan banyaknya mesin cetak yang ada, maka Masscomm Media juga melayani cetak dari luar termasuk tender kartu suara Pemilu dari KPU Pusat.

MTV Sky merupakan radio yang segmentasinya untuk remaja Prancis dari MTV on Sky Jakarta bekerjasama dengan PT. MRA pimpinan Mutia Kasim. MTV

Sky pimpinan Kukrit Suryo Wicaksono bertempat di Ruko Sultan Agung Semarang dengan jumlah karyawan 20 orang.

Cody Interprice merupakan Event Organizer yang bergerak di bidang pertunjukkan mulai dari penyediaan sarana sampai persiapan penyelenggaraan suatu acara. Berdiri sejak tahun 2003 dengan pimpinan Kukrit Suryo Wicaksono. Berkantor di Jalan Pandanaran 30 Semarang, dengan 20 orang karyawan.

4.2. Responden Menurut Jenis Kelamin.

Jenis kelamin adalah penggolongan yang didasarkan atas perbedaan biologis yaitu antara laki-laki dan perempuan. Adapun ciri-ciri biologis yang dimiliki oleh masing-masing jenis kelamin sudah merupakan kodrat dan tidak dapat dipertukarkan antara laki-laki dan perempuan (Fakih, 1999).

Jenis kelamin responden dideskripsikan bertujuan untuk melihat perbandingan kelompok jenis kelamin responden yang menjadi obyek penelitian sehingga dapat dilihat penyebaran responden berdasarkan kelompok jenis kelamin yang menjadi responden penelitian. Adapun responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut ini:

Tabel 4.2.
Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persen (%)
Laki-laki	77	79.4
Perempuan	20	20.6
Total	97	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari tabel 4.2. di atas dapat diketahui bahwa responden penelitian ini lebih banyak laki-laki daripada jumlah responden perempuan. Untuk jumlah responden laki-laki berjumlah 77 orang (79.4%), sedangkan responden perempuan berjumlah 20 orang (20.6%). Perbedaan jumlah ini menunjukkan bahwa karyawan pada masing-masing bagian sebagian besar adalah laki-laki. Hal ini dikarenakan adanya kecenderungan yang dibutuhkan pada pekerjaan jurnalistik.

4.3. Responden Menurut Kelompok Umur

Penggolongan umur pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui mengenai tingkat umur dari responden. Selain itu terdapat kecenderungan bahwa semakin lanjut usia dari responden semakin bisa merasakan kepuasan dalam bekerja di perusahaan media tersebut. Adapun responden menurut kelompok umur dapat dilihat pada tabel 4.3. sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Responden Menurut Kelompok Umur

Umur(tahun)	Jumlah (orang)	Persen (%)
24-35	50	51.5
36-60	47	48.5
Total	97	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari tabel 4.3. diatas dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini dilihat dari kelompok umur antara 24-35 tahun berjumlah 50 orang (51.1%), sedangkan untuk kelompok umur 36-60 tahun berjumlah 47 orang (48.5%). Usia 24-35 tahun disini merupakan kelompok yang tergolong muda yang cenderung masih memiliki pengharapan yang tinggi dan memerlukan penyesuaian terhadap lingkungan kerja dengan lebih baik lagi, dan memungkinkan kekurangpuasannya terhadap tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam menjalankan pekerjaan. Untuk responden yang berusia 36-60 tahun merupakan kelompok yang tidak banyak menuntut keinginannya, cenderung cukup dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya, cukup mengerti mengenai tanggung jawabnya dan kepercayaan yang diberikan kepadanya, walaupun sebagian besar masih memiliki suatu pengharapan yang besar terhadap pekerjaannya.

4.4. Responden Berdasarkan Jabatan/Golongan

Penggolongan pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkatan jabatan dari responden. Mengenai responden menurut jabatan/golongan dapat dilihat pada tabel 4.4. di bawah ini:

Tabel 4.4.
Responden Berdasarkan Jabatan/Golongan

Jabatan/Golongan	Jumlah(org)	Persen(%)
Redaksi/II-IV	16	16.5
Periklanan/II-III	14	14.4
Cetak-Produksi/I-II	67	69.1
Total	97	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari tabel 4.4. diatas dapat dilihat bahwa responden pada penelitian ini terdapat tiga bagian yaitu bagian redaksi dengan jumlah responden 16 orang (16.5%) dengan golongan antara II, III dan IV. Pada bagian periklanan jumlah respondennya ada 14 orang (14.4%) dengan golongan rata-rata II dan III. Kemudian untuk bagian cetak dan produksi berjumlah 67 orang(69.1%) dengan golongan antara I dan II.

4.5. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden seringkali mencerminkan tingkat keahlian dan pengetahuan yang dimiliki. Semakin lama seorang karyawan bekerja pada satu bidang

tertentu maka bisa dikatakan kemampuan dan pengetahuan terhadap bidang yang digeluti akan semakin tinggi. Adapun responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.5. berikut ini:

Tabel 4.5.
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (th)	Jumlah (orang)	Persen (%)
1-20	65	67.0
21-30	32	33.0
Total	97	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari tabel 4.5. dapat dilihat bahwa pada penelitian ini lamanya masa kerja responden untuk 1-20 tahun terdapat 65 orang(67.0%), sedangkan untuk responden dengan masa kerja 21-30 tahun terdapat 32 orang(33.0%). Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja karyawan disini rata-rata sudah bekerja cukup lama, sehingga pemahaman karyawan mengenai pekerjaannya cukup tinggi.

4.6. Responden Berdasarkan Pendidikan

Perusahaan media Suara Merdeka membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan profesionalisme di bidangnya. Kemampuan ini dapat diperoleh melalui penarikan karyawan yang memiliki pendidikan cukup untuk

melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Responden berdasarkan pendidikannya dapat dilihat pada tabel 4.6. sebagai berikut:

Tabel 4.6.
Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah (orang)	Persen(%)
SMP-SMA	29	29.9
Diploma	34	35.0
S1	30	31.0
S2	4	4.1
Total	97	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dapat diketahui dari tabel 4.6. diatas bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan Diploma dan Strata-1 (S1). Untuk responden yang berpendidikan SMP sampai SMA berjumlah 29 orang (29.9%) pada bagian cetak dan produksi. Untuk responden yang berpendidikan Diploma berjumlah 34 orang (35.0%) menyebar pada bagian redaksi, periklanan, cetak dan produksi. Kemudian untuk responden yang berpendidikan Strata-1 (S1) terdapat 30 orang (31.0%) pada bagian redaksi dan periklanan serta sebagian kecil pada cetak dan produksi. Responden yang berpendidikan S2 terdapat 4 orang (04.1%) pada bagian redaksi. Dengan melihat tingkatan pendidikan karyawan di perusahaan media tersebut, maka kemampuan dan

profesional kerja karyawan yang didukung dengan pengetahuan, cukup bisa diandalkan untuk lebih fokus pada pekerjaan yang dijalannya.

4.7. Responden Menurut Status Pernikahan

Dari hasil pengamatan di lapangan bahwa karyawan yang sudah menikah dengan yang belum menikah terdapat kecenderungan pada idealisme yang tinggi. Bagi karyawan yang belum menikah ada kecenderungan untuk mudah keluar dan masuk perusahaan tanpa merasa terbebani oleh pihak lain. Ini berbeda dengan yang sudah menikah, lebih memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi disamping sudah merasa memiliki tanggungan kewajiban terhadap keluarganya. Responden menurut status pernikahan dapat dilihat pada tabel 4.7. sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Responden Menurut Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah (orang)	Persen (%)
Belum menikah	33	34.0
Menikah	64	66.0
Total	97	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari hasil tabel 4.7. dapat dilihat bahwa responden yang belum menikah terdapat 33 orang (34.0%), sedangkan responden yang sudah menikah berjumlah 64 orang (66.0%). Dengan demikian, responden yang sudah menikah ada kemungkinan

untuk lebih lama bekerja di perusahaan tersebut walaupun tidak menutup kemungkinan bagi yang belum menikah juga ada keinginan untuk bekerja lebih lama.

4.8. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Uji ini dilakukan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh dengan model regresi berganda dapat diterima. Uji asumsi klasik dilakukan dengan cara uji validitas dan reliabilitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas.

4.8.1. Uji Validitas

Uji validitas yang dilakukan untuk mengukur sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya dan memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total. Dalam pengujian validitas butir pernyataan ini menggunakan korelasi product moment dari Pearson. Pengujian validitas item kuesioner dilakukan terhadap 97 responden. Adapun kaidah yang berlaku dalam uji validitas ini adalah sebagai berikut:

1. Jika probabilitas kesalahan (signifikan) $>$ taraf signifikansi 0.05, maka inferensi yang diambil adalah butir pertanyaan tidak valid.
2. Jika probabilitas kesalahan (signifikan) \leq taraf signifikansi 0.05, maka inferensi yang diambil adalah butir pertanyaan valid.

Hasil pengujian validitas instrumen dengan menggunakan korelasi product moment dari Pearson untuk tiap item dapat dilihat pada lampiran 2 halaman 80 .

4.8.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur sejauhmana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep-konsep yang ada. Ketentuan yang berlaku dalam uji reliabilitas ini adalah:

1. Jika koefisien alpha ≥ 0.6 , maka variabel penelitian dinyatakan reliabel.
2. Jika koefisien alpha < 0.6 , maka variabel penelitian dinyatakan tidak reliabel.

Mengacu pada perhitungan uji validitas diatas, maka secara umum dapat dinyatakan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel independen dan dependen dinyatakan valid, sehingga bisa dilanjutkan secara keseluruhan ke dalam uji reliabilitas dengan memakai Alpha Cronbach. Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 2 halaman 80.

4.8.3. Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang kuat antara variabel independen dalam model regresi. Multikolinearitas dapat dideteksi dengan tiga cara, yang salah satunya dalam penelitian ini untuk mendeteksi mengenai ada tidaknya multikolinearitas, dilakukan dengan melihat nilai matrik korelasi masing-

masing independen. Jika matrik korelasi masing-masing variabel independen mempunyai nilai yang tinggi/sempurna (0.8-1.00) maka diduga ada masalah multikolinearitas dari variabel tersebut.

Setelah diperoleh kepastian mengenai hasil uji t, dimana secara individual kesemua variabel bebas secara mandiri mampu mempengaruhi Y, maka selanjutnya dilakukan penganalisaan multikolinearitas. Istilah multikolinearitas berkenaan dengan terdapatnya lebih dari satu hubungan linear (Damodar, 1995).

Menurut Imam Ghozali (2001) bahwa multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya *variabel inflation factor (VIF)*. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana, setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan di regresi terhadap variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih, yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

Maka nilai tolerance rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF=1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *cutoff* yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0.10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10. Setiap analisis harus menentukan tingkat kolinearitas yang masih dapat ditolerir. Adapun hasil perhitungan uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.8. sebagai berikut:

Tabel 4.8.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Keterangan
Internal Locus of Control (X1)	1.031	Tidak multikolinearitas
Self-Efficacy (X2)	1.032	Tidak multikolinearitas
Reward System (X3)	1.008	Tidak multikolinearitas

Sumber: Output SPSS

Dari tabel diatas terlihat bahwa korelasi antar variabel independen adalah rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari model regresi tidak ditemukan masalah multikolinearitas.

4.8.4. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tidak tetap, maka terjadi heteroskedastisitas. Adapun model regresi yang baik yaitu yang tidak mempunyai masalah heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi masalah heteroskedastisitas antara lain dengan metode grafik (scatter plot), uji Park, uji Gleitser, dan uji White.

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas, antara lain dengan melihat grafik plat antara nilai prediksi variabel terikat dengan

residualnya. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara prediksi variabel terikat dengan residualnya dimana sumbu Y adalah Y yang diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-studentized, sesuai dengan pendapat Singgih Santoso (2000).

Scatter plot secara samar terlihat membentuk garis diagonal, akan tetapi tidak memiliki bentuk tertentu serta bebas sesuai dengan kaidah *free distribution*. Oleh karena data menyebar sesuai kaidah *free distribution*, serta membelah sumbu 0 (data menyebar diatas sumbu 0 dan dibawah sumbu 0) maka dinyatakan model regresi tidak mengandung gejala heteroskedastisitas, sebagaimana dapat dilihat pada lampiran 5 halaman 91.

4.9. Analisis Regresi

Secara umum analisis regresi pada dasarnya merupakan studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi/nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Gujarati, 1995). Ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit* nya. Secara statistik, setidaknya

ini dapat diukur dari nilai statistik F dan koefisien determinasinya (Imam Ghozali, 2001).

Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel independen. Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel independen. Sedangkan koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Untuk menguji adanya pengaruh yang signifikan atau tidak antara variabel dependen dan independen yang diteliti, maka akan digunakan uji t. Adapun tahapan-tahapannya sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesis

H_0 = Tidak ada pengaruh dari variabel dependen terhadap variabel independen.

H_1 = Ada pengaruh dari variabel dependen terhadap variabel independen.

2. Kriteria pengujian

Jika t hitung (statistik) < t tabel atau probabilitas signifikansi > alpha, maka H_0 diterima.

Jika t hitung (statistik) > t tabel atau probabilitas signifikansi < alpha, maka H_0 ditolak.

3. Tingkat signifikansi 5%

$$df = n - 9 = 97 - 9 = 88$$

$$t \text{ tabel } (0.05; 88) = 1.98$$

Hasil perhitungan regresi untuk t hitung dapat dilihat pada tabel 4.9. berikut ini:

Tabel 4.9.
Ringkasan Hasil Regresi

Variabel	Koef. Regresi	t	Sig.	Keterangan
(Constant)		4.221	0.000	Signifikan
Internal Locus of Control	0.217	2.268	0.026	Signifikan
Self-Efficacy	0.197	2.065	0.042	Signifikan
Reward System	0.251	2.655	0.009	Signifikan
R ² Adjusted	0.150			
T hitung	6.647			
(signifikan)	0.000			
F hitung	6.647			
(signifikan)	0.000			
N	97			
∑ Variabel signifikan	3 dari 3 (semua signifikan)			

Dependen variabel= Pemberdayaan

Sumber: Output Hasil Estimasi

Analisis regresi berganda dengan melihat besarnya koefisien regresi secara parsial dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen yaitu internal locus of control, self-efficacy, reward system terhadap dependen yaitu pemberdayaan karyawan. Berdasarkan tabel 4.9. maka didapat persamaan model penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = 0.217 X_1 + 0.197 X_2 + 0.251 X_3$$

Variabel dependen yaitu pemberdayaan karyawan secara parsial mempunyai pengaruh signifikan yang positif terhadap variabel internal locus of control, self-efficacy dan reward system. Koefisien regresi pada reward system, memiliki pengaruh yang signifikan positif paling besar terhadap variabel dependen (pemberdayaan). Koefisien regresi pada self-efficacy memiliki pengaruh yang signifikan positif paling rendah terhadap pemberdayaan. Ini disebabkan karena memang pada perusahaan media tersebut tingkat keyakinan, kemampuan dirinya pada saat ini kurang maksimal, karyawan memang memerlukan suatu pemberdayaan yang dapat meningkatkan semangat kerjanya. Dengan melihat t hitung yang lebih besar dari t tabel ($6.647 > 1.98$) atau probabilitas signifikansinya kurang dari alpha ($0.000 < 0.05$), maka kriteria untuk pengujian hipotesis yang tidak signifikan ditolak.

4.9.1. Uji t (Uji Slope)

1. Pengujian Hipotesis Pertama

H_0 = Internal locus of control tidak berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Parameter estimasi antara variabel internal locus of control dengan pemberdayaan karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t hitung 2.268. Dapat dilihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel untuk df sebesar 93 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yaitu 1.98, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dalam hal ini juga dilihat P -Value sebesar 0.026, karena P -Value

kurang dari 0.05, maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa internal locus of control adalah signifikan mempengaruhi secara positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Diperlukan peningkatan titik pengendalian dalam diri karyawan dengan lebih baik di lingkungan kerja karyawan, dan memperhatikan kemampuan diri serta tanggung jawab dalam pemutusan permasalahan.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

H_0 = Self-Efficacy tidak berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Parameter estimasi antara variabel self-efficacy dengan pemberdayaan karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t hitung 2.065. Dapat dibandingkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel untuk df sebesar 93 dengan tingkat signifikansi 5% yaitu 1.98, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dalam hal ini juga dilihat pada P-Value sebesar 0.042, karena P-Value kurang dari 0.05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa self-efficacy adalah signifikan mempengaruhi secara positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Karyawan harus lebih meningkatkan nilai dan kemampuan dirinya untuk mencapai proses perubahan secara terarah pada pekerjaannya.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

H_0 = Reward system tidak berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Parameter estimasi antara variabel reward system dengan pemberdayaan karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t hitung 2.655. Dapat dibandingkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel untuk nilai df sebesar 93 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yaitu 1.98, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Dalam hal ini juga dilihat P-Value sebesar 0.009, karena P-Value kurang dari 0.05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa reward system adalah signifikan mempengaruhi secara positif terhadap pemberdayaan karyawan. Untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan maka pihak manajemen harus bisa meningkatkan sistem penghargaan yang sudah dijalankan.

4.9.2. Uji F

Uji F-test dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan. Adapun kriteria penentuan nilai F-test adalah dengan tingkat keyakinan (level of significant 5%) atau $\alpha=0.05$ dengan degree of freedom (derajat keyakinan) $df= n-k-1$ akan diperoleh nilai F tabel, kemudian membandingkan dengan F hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan/tidak. Adapun kriteria pengujiannya adalah:

1. Bila F hitung $>$ F tabel, maka H_0 dinyatakan ditolak/ menerima H_1 .
2. Bila F hitung $<$ F tabel, maka H_0 dinyatakan diterima/menolak H_1 .

Dari hasil uji statistik diperoleh nilai F hitung sebesar 6.647 dengan probabilitas kesalahan (sig.) 0.000. Maka sesuai dengan kaidah pengujian, F hitung= 6.647 dan F tabel= 4.41 serta $P= 0.000$. Dari hasil uji F tersebut inferensi yang dapat diambil adalah F hitung > F tabel serta $P < 0.05$, sehingga antara variabel internal locus of control, self-efficacy, reward system terhadap variabel dependen terdapat korelasi yang signifikan. Dari hasil uji F tersebut diatas juga didapat kesimpulan bahwa hasil uji ini menerima H_1 dan menolak H_0 .

PEMBAHASAN

Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian terhadap karyawan PT. Suara Merdeka, maka pengaruh internal locus of control, self-efficacy, serta reward system yang telah diuji ternyata memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya.

Untuk dapat meningkatkan pemberdayaan karyawan maka pihak perusahaan harus lebih memberikan sistem penghargaan dengan lebih baik, lebih memberikan kebebasan dan tanggung jawab yang penuh sesuai dengan lingkungan kerjanya, hal ini bertujuan agar ketiga variabel yang diperuntukkan karyawan itu benar-benar memacu kreatifitas maupun gagasannya dalam melakukan pekerjaan.

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Kesimpulan

Setelah dilakukan pengolahan data dan analisis, selanjutnya akan ditarik kesimpulan yang didasarkan dari hasil pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Secara lengkap kesimpulan yang dapat diambil diuraikan sebagai berikut:

1. Pada hipotesis pertama, *intenal locus of control* berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan karyawan. Dilihat pada parameter estimasi antara variabel titik pengendalian dengan pemberdayaan karyawan yang dibentuk, maka menghasilkan nilai t hitung sebesar 2.268 dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yaitu 1.98, dengan P-Value sebesar 0.026 yang berarti kurang dari 0.05.
2. Pada hipotesis kedua, diketahui bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Pada parameter estimasi antara variabel keyakinan diri dengan pemberdayaan karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai t hitung sebesar 2.065 dengan tingkat signifikansi 5% yaitu 1.98. P-Value sebesar 0.042 yang berarti kurang dari 0.05.
3. Pada hipotesis ketiga, *reward system* berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan karyawan. Pada parameter estimasi antara variabel sistem penghargaan dengan pemberdayaan karyawan yang dibentuk menghasilkan nilai

t hitung sebesar 2.655 dengan tingkat signifikansi 5% yaitu 1.98, dengan P-Value sebesar 0.009 yang berarti kurang dari 0.05.

4. Dari hasil uji statistik, nilai F hitung adalah 6.647 dengan probabilitas kesalahan (signifikan) 0.000. Diketahui bahwa F hitung = 6.647, F tabel = 4.41, dan P = 0.000. Dapat diambil kesimpulan bahwa F hitung > F tabel dan P < 0.05, sehingga variabel *internal locus of control*, variabel *self-efficacy*, dan variabel *reward system* merupakan korelasi yang signifikan terhadap variabel pemberdayaan karyawan.
5. Pada pengujian validitas item kuesioner dilakukan terhadap 97 responden dengan probabilitas kesalahan (signifikan) kurang dari atau sama dengan taraf signifikansi 0.05 sehingga kuesioner adalah valid. Untuk uji reliabilitas pada penelitian ini koefisien alpha lebih dari atau sama dengan 0.6 sehingga variabel penelitian dinyatakan reliabel.
6. Dalam pengujian multikolinearitas yang dilakukan dilihat dari nilai tolerance dan variable inflation factor (VIF) maka didapat bahwa variabel pengendalian diri memiliki VIF sebesar 1.031, variabel keyakinan diri memiliki VIF sebesar 1.032, dan variabel sistem penghargaan memiliki VIF sebesar 1.008. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian pada penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas karena korelasi antar variabel independen rendah.
7. Dapat dilihat pada scatter plot bahwa data pada penelitian ini menyebar diatas sumbu 0 dan dibawah sumbu 0, sehingga dapat dikatakan tidak mengandung

gejala heteroskedastisitas, sesuai dengan kaidah free distribution, terlihat membentuk suatu garis diagonal.

8. Dari hasil penelitian pada perusahaan media PT. Suara Merdeka Press di Semarang terhadap 97 responden yang meliputi bagian redaksi, periklanan, cetak dan produksi, didapatkan mengenai gambaran keadaan responden menurut jenis kelamin, umur, jabatan dan golongan, masa kerja, pendidikan terakhir, serta status responden. Untuk jenis kelamin, dari 77 responden merupakan responden laki-laki sekitar 79.4%. Sisanya 20 orang merupakan responden perempuan sekitar 20.6 %. Untuk kelompok umur, dari 50 responden (51.1%) berusia sekitar 24-35 tahun, sedangkan 47 responden (48.5%) berusia 36-60 tahun. Kemudian untuk jabatan dan golongan, dari 16 responden (16.5%) merupakan karyawan pada bagian redaksi yang bergolongan II-IV. Dari 14 responden (14.4%) adalah karyawan pada bagian periklanan dengan golongan II-III, serta dari 67 responden (69.1%) merupakan karyawan pada bagian cetak dan produksi yang bergolongan I-II. Dilihat dari lamanya masa kerja, untuk 65 responden (67.0%) masa kerjanya antara 1-20 tahun, sedangkan 32 responden (33,0%) masa kerjanya sekitar 21-30 tahun.
9. Diketahui pada penelitian ini responden sebagian besar berpendidikan Diploma dan Strata-1 (S1), untuk Diploma berjumlah 34 responden (35.0%) dan untuk S1 terdapat 30 orang responden (31.0%). Sedangkan yang berpendidikan S2 terdapat 4 orang responden (04.1%), dan responden yang berpendidikan SMP sampai

SMA berjumlah 29 orang (29.9%). Dengan melihat keadaan responden seperti tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan pada perusahaan media tersebut cukup memiliki kemampuan serta profesional didalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan bidangnya, didukung pula dengan adanya pengetahuan serta teknologi yang memadai. Sehingga dengan adanya pemberdayaan terhadap karyawan secara lebih lanjut mampu mendorong kemampuan kerja karyawan, kontrol yang terarah dan sistem penghargaan menjadi lebih baik.

5.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis, maka implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Individu-individu yang secara internal, memiliki kontrol atau *internal locus of control* yang lebih sehingga merasa bahwa dirinya diberdayakan. Mereka yakin bisa memiliki kontrol yang baik melalui pengalaman hidup. *Internal locus of control* mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan (Lee et al., 1990). Dengan melihat skala internal Rotter (1966, dalam Spreitzer, 1995), mengukur persepsi individual mengenai seberapa banyak pengendalian yang dilakukan pada setiap peristiwa dalam hidupnya. Maka hipotesis *internal locus of control* yang berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan dalam penelitian ini dapat diterima.

2. Kaitannya dengan *self-efficacy*, pemberdayaan dalam hal ini mengukur nilai diri, kemampuan diri dalam pekerjaan yang lebih spesifik (Spreitzer, 1995). Melalui proses keyakinan diri, seseorang mampu melihat dengan sendirinya mengenai bakat atau kemampuan yang dimilikinya. Mendukung pernyataan tersebut maka dalam hipotesis *self-efficacy* yang berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan dalam penelitian ini dapat diterima.
3. *Reward system* hubungannya dengan pemberdayaan karyawan dalam hal ini merupakan sistem pengupahan, bonus, dan promosi jabatan yang diberikan sebagai penghargaan terhadap prestasi karyawan (Bowen dan Lawler, 1992). Penghargaan ini sudah mencukupi dalam mendorong karyawan untuk lebih memotivasi diri, lebih berprestasi secara optimal. Dengan demikian maka dalam hipotesis *reward system* yang berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan pada penelitian ini dapat diterima.
4. Pemberdayaan merupakan keleluasaan individu didalam bertindak dan bertanggung jawab sesuai dengan tugas yang dilakukannya. Pemberdayaan mendorong adanya kondisi aktif, berani berinisiatif, dan menciptakan kondisi bagi individu lainnya untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab. Terdapat empat dimensi sebagai motivasi tugas intrinsik yaitu keberartian, kompetensi, determinasi diri dan dampak (Spreitzer, 1995). Jadi, dimensi pemberdayaan berkaitan dengan kemandirian dan pengaruh kemampuan untuk mengarahkan hasil operasi, administrasi dan strategi yang merupakan

komponen penting untuk karyawan yang diberdayakan. Melihat pernyataan tersebut, maka hipotesis internal locus of control, self-efficacy, serta reward system dalam penelitian ini berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan karyawan.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka beberapa implikasi manajerial yang dapat diusulkan pada penelitian ini adalah:

1. Dalam proses *internal locus of control*, karyawan mampu memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan ketika karyawan diberikan kebebasan dalam membuat keputusan dan mengambil tindakan, yang menjadikan ide-ide atau gagasan-gagasannya menjadi lebih berkembang sehingga terberdayanya karyawan timbul dari inisiatif karyawan itu sendiri. Dalam hal ini karyawan akan mempunyai image kepada perusahaan, bahwa bukan sistem dominan perusahaan yang mempengaruhi perilaku karyawan tetapi sebaliknya, karyawan itu sendirilah yang mempengaruhi lingkungan kerjanya.
2. Perusahaan memberikan penugasan baik pada karyawan terampil atau berpengalaman maupun kepada karyawan baru dengan tingkatan tertentu. Pihak manajemen juga menyerahkan kekuasaan sepenuhnya kepada karyawannya dalam menentukan cara terbaik melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Hal ini

dikarenakan bahwa keyakinan diri karyawan merupakan salah satu faktor untuk menghasilkan usaha yang positif dalam menjalankan pekerjaannya.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Setiap penelitian ini tentunya ada keterbatasannya, untuk dapat menyusun suatu model atau kerangka pikir yang paling rasional untuk dapat segera memecahkan masalah. Penelitian ini terbatas pada:

1. Responden karyawan PT. Suara Merdeka Press di Semarang, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat diterapkan pada bidang jasa lain.
2. Pengambilan sampel sebanyak 97 responden kemungkinan kurang dapat mewakili semua karyawan pada PT. Suara Merdeka Press di Semarang.

5.5. Penelitian Mendatang

1. Pada penelitian mendatang diharapkan mengembangkan penelitian dengan memberikan fenomena yang berbeda, sehingga nantinya dapat menemukan kasus-kasus yang berbeda pula.
2. Pada penelitian mendatang hendaknya bisa memperluas variabel penelitian dengan menganalisis variabel bebas lainnya yang sekiranya berpengaruh terhadap pemberdayaan, misalnya saja lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Ashford, Steward Black, 1996, "Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control", *Journal of Applied Psychology*, vol. 2, p. 199-214

Bowen, David E, Lawler, Edward E., 1992, "The Empowerment of Service Workers What Why How and When", *Sloan Management Review*, vol. 33, p. 31-39

Bradley L. Kirkman and Benson Rosen, 1999, "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, p. 58-74

Caudron, Shari, 1995, "Create an Empowerment Environment", *Personnel Journal*, vol. 74, p. 28-36

Christine S. Koberg, R. Wayne, Jason, and Eric a. Goodman, 1999, "Antecedents and Outcomes of Empowerment", *Group and Organization Management*, March, p.71-91

Cristophe Boone, B.D. Brabander, Johan H., 2000, "Research Note: CEO Locus of Control and Small Firm Performance", *Organization Studies*, p. 641-646

Conger, Jay A; Kanungo, Rabindra N, 1988, "The Empowerment Process Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol.13, p. 471-482

Conger, Jay A., 1989, "Leadership The Art of Empowering Other", *Academy of Management Executive*, vol.3, p. 17-24

Damodar, Gujarati, 1995, "Ekonometrika Dasar", Erlangga, Jakarta

David L. Corsun and A. Enz, 1999, "Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships", **Human Relation**

Dover, Kyle, 1999, "Avoiding Empowerment Traps", *Management Review, January, vol.88 ISS.1*

Gist, Marilyn E; Mitchell, Terence R., 1992, "Self-Efficacy A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review, vol.17, p. 183-211*

Graham L. Bradley, Beverly A.S., 2002, "Service Locus of Control: Its Conceptulization and Measurement", *Journal of Service Research, May, p.312-324*

Gretchen M. Spreitzer, 1995, "Managing Innovation Integrating Technological Market and Organizational Change", *Journal of The Market Research Society, vol. 41, p. 252-253*

Iswanto, Yun,1999, "Kebebasan Berbicara: Upaya Pemberdayaan Karyawan Suatu Tinjauan Komunikasi Organisasi", *Usahawan, Januari, No. 01 tahun XXVIII*

Jean-Charles Chebat and Paul Kollias, 2000, "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees Roles in Service Organization", *Journal of Service Research, p.67-81*

Neil, David, 1999, "Managing Innovation Integrating Technological Market and Organizational Change", *Journal of The Market Research Society, vol. 41, p. 252-253*

Sharafat Khan and Andersen, 1997, "The Key to being a Leader Company: Empowerment", *Jurnal of Quality and Participation*, p.44-50

Scott, Susanne G; Bruce, Reginald A., 1994, "Determinants of Innovative Behavior A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 580-607

Spector, Daniel and Steve, 1988, "Relation of Job Stressors to Affective, Health, and Performance Outcomes: A Comparison of Multiple Data Sources", *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no. 1, p. 11-19

Veronique Frucot, Winston T. Shearon, 1991, "Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexian Managerial Performance and Job Satisfaction", *The Accounting Review*, *January*, p. 80-89

Wilberforce, 2000, "Gaining of Competitive Anvantage Through Employee Empowerment; Challenges and Strategies", *Gajahmada International Journal of Business*, *January*, vol. 2 p. 1

Yoon and Lim, 1999, "Organizational Support In The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees", *Human Relation*, vol.52 no.7