

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
PEMBERDAYAAN KARYAWAN SEBAGAI STRATEGI  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL**

**(Studi Empiris pada Industri Jamu di Kota Semarang)**



**Tesis**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

**Dra. MARTUTI**

*NIM: C4A002289*

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2004**



## *Sertifikasi*

**Saya, Dra. Martuti, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawaban sepenuhnya berada di pundak saya.**

**Dra. Martuti**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
PEMBERDAYAAN KARYAWAN SEBAGAI STRATEGI  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL**  
(Studi Empiris pada Industri Jamu di Kota Semarang)

yang disusun oleh Dra. Martuti, Nim C4A002289  
telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 2 September 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dra. Niken Rahayu, MS

Pembimbing Anggota



Dra. Indi Djastuti, MS

Semarang, 7 September 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## Moto

*Ilmu Iku Kelakone Kanti Laku*

*Yang Artinya:*

*Ilmu Itu Sebagus Apapun Akan Tak Berarti Tanpa Ada Tindakan*

## Persembahan

*Buat Suami Terkasih, 2 Anakku Tersayang Baskoro dan Sekar  
Atas Dorongan Semangat yang Luar Biasa  
Sehingga Kuliah di MM UNDIQ dapat terselesaikan*

## **ABSTRACT**

This research serve a comprehensif model with antecedents and consequence of labor empowerment. Whereas individuals as wel as group and organisational characteristics influenced feelings of labor empowerment, this research focused on successful factors of labor empowerment. The factors are top management commitment, capability, supportive organisational functions and system, and information sharing activity. This factors can be used as a strategy of organisational commitment enhancement.

Based on the research background, theoritical model is developed. The model have 6 variables and 19 indicators with 5 hypothesis tested. This research investigate labor of 3 Firms of Jamu Industry in Semarang City. Respondent of this study are 100 labor on supervisor stage to top manager stage. Data collected with quesioner and interviews technics. Data analysis is done using Structural Equation Modelling (SEM) as analysis tool on AMOS 4.01 program.

Findings indicate that factors as top management commitment, capability, supportive organisational functions and system, and information sharing influenced positively to labor empowerment. Finding also indicate that labor empowerment positively influences a organisational commitment. This study also relates to result to theoritical implications and policy implication for management describes in the conclusion section. The limitation and agenda for the further research can be used as reference by further researcer.

## ABSTRAKSI

Penelitian ini menyajikan suatu model komprehensif yang memasukkan antecedent dan konsekuensi dari pemberdayaan karyawan. Meskipun karakteristik individu atau grup dan karakteristik organisasional mempengaruhi pemberdayaan karyawan, namun penekanan dalam penelitian ini lebih pada faktor yang dapat mensukseskan pemberdayaan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan guna mensukseskan upaya pemberdayaan karyawan antara lain perlunya komitmen top manajemen, peningkatan kapabilitas, dukungan sistem dan fungsi-fungsi organisasi, serta kelancaran aktivitas tukar menukar informasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan tersebut dapat digunakan sebagai strategi guna meningkatkan komitmen organisasional.

Berdasarkan pada latar belakang penelitian tersebut, dikembangkan suatu model teoritis yang terdiri dari 6 variabel dan 19 indikator dengan 5 hipotesis yang diuji. Penelitian dilakukan terhadap karyawan pada 3 perusahaan jamu di Kota Semarang. Responden dalam penelitian ini berjumlah 100 orang yang merupakan karyawan setingkat supervisor hingga top manajer. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara kepada responden, dan teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program AMOS 4.01.

Hasil penelitian ini menemukan adanya pengaruh positif faktor komitmen top manajemen, peningkatan kapabilitas, sistem dan fungsi pendukung, serta tukar menukar informasi terhadap pemberdayaan karyawan, serta pengaruh positif pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Studi ini juga menghubungkan hasil penelitian dengan implikasi kebijakan bagi manajemen perusahaan yang diuraikan pada bagian kesimpulan. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan acuan bagi peneliti selanjutnya.

**Kata Kunci:** komitmen top manajemen, peningkatan kapabilitas, sistem dan fungsi pendukung, tukar menukar informasi, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat dan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberdayaan Karyawan sebagai Strategi Terhadap Komitmen Organisasional; Studi Empiris Pada Industri Jamu di Kota Semarang”. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan tingkat sarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Penulisan tesis ini tidak terlepas dari dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, maka dari itu selayaknya pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dra. Niken Rahayu, MS selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan dorongan, bimbingan dan masukan-masukan sehingga tulisan ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Dra. Indi Djastuti, MS Selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan dorongan, bimbingan dan masukan-masukan sehingga tulisan ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Semua dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
5. Segenap manajemen dan karyawan PT. Jamu Jago, PT. Nyonya Meneer, dan PT. Sido Muncul Semarang atas dukungan dan kerjasamanya.
6. Orang tua dan segenap keluarga yang telah memberi dorongan semangat dan segala dukungannya.

7. Teman-teman seangkatan XIX kelas akhir pekan dan teman-teman seprofesi yang telah memberikan dorongan semangat dan dukungan bagi terselesaikannya tesis ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas segala bantuan dan kerjasamanya.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini belum sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan hasil penelitian ini sangat diharapkan. Akhirnya semoga tesis ini dapat menjadi sumbangan ilmu pengetahuan bagi dunia pendidikan dan bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, Agustus 2004

Penulis

Dra. Martuti  
NIM. C4A002289



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Sertifikasi.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
Halaman Motto dan Persembahan .....	iv
Abstract .....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
<b>BAB I Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	8
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	8
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II Telaah Pustaka dan Kerangka Pemikiran Teoritis.....</b>	<b>10</b>
2.1 Telaah Pustaka .....	10
2.1.1. Pemberdayaan Karyawan .....	10
2.1.2. Komitmen Top Manajemen .....	13
2.1.3. Peningkatan Kapabilitas .....	14
2.1.4. Sistem dan Fungsi Pendukung .....	16
2.1.5. Tukar Menukar Informasi .....	18
2.1.6. Komitmen Organisasional .....	19
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	21
2.3. Hipotesis, Definisi Operasional Variabel dan Indikator .....	23

2.3.1. Pengaruh Komitmen Top Manajemen Terhadap Pemberdayaan Karyawan .....	23
2.3.2. Pengaruh Peningkatan Kapabilitas Terhadap Pemberdayaan Karyawan .....	24
2.3.3. Pengaruh Sistem dan Fungsi Pendukung Terhadap Pemberdayaan Karyawan .....	25
2.3.4. Pengaruh Tukar Menukar Informasi Terhadap Pemberdayaan Karyawan .....	27
2.3.5. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional .....	28
2.3.6. Indikator Variabel Komitmen Organisasional .....	29
2.4. Penelitian Terdahulu .....	31
<b>BAB III Metode Penelitian .....</b>	<b>33</b>
3.1 Obyek Penelitian .....	33
3.2 Sumber Data .....	33
3.3 Populasi dan Sampel .....	34
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	35
3.5 Teknik Analisis .....	36
3.6 Uji Validity dan Reliability .....	45
3.6.1. Uji Validitas ( <i>Validity</i> ) .....	45
3.6.2. Uji Reliabilitas .....	45
3.6.3. Uji Variance Extract.....	46
<b>BAB IV Analisis Data .....</b>	<b>47</b>
4.1 Data deskriptif .....	47
4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian .....	50
4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori .....	50
4.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (path diagram) .....	50

4.2.3	Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran .	51
4.2.4	Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi ...	51
4.2.4.1	Analisis Faktor Konfirmatori .....	53
4.2.4.2	Analisis Structural Equation Modelling .....	55
4.2.5	Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi .....	57
4.2.6	Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit .....	58
4.2.6.1	Evaluasi Univariate Outlier .....	58
4.2.6.2	Evaluasi Multivariate Outlier .....	59
4.2.6.3	Uji Normalitas Data .....	60
4.2.6.4	Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas .....	61
4.2.6.5	Uji Kesesuaian dan Uji Statistik .....	62
4.2.7	Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model .....	62
4.3	Uji Reliability .....	64
4.4	Variance Extract .....	65
4.5	Pengujian Hipotesis.....	66
4.5.1	Uji Hipotesis I .....	66
4.5.2	Uji Hipotesis II .....	67
4.5.3	Uji Hipotesis III.....	67
4.5.4	Uji Hipotesis IV .....	67
4.5.5	Uji Hipotesis V.....	68
4.6	Simpulan Bab IV .....	68
<b>BAB V Kesimpulan Dan Implikasi Kebijakan.....</b>		<b>70</b>
5.1	Pendahuluan.....	70
5.2	Kesimpulan Hipotesis .....	71
5.2.1	Hipotesis I .....	71
5.2.2	Hipotesis II .....	72
5.2.3	Hipotesis III .....	72
5.2.4	Hipotesis IV .....	73

5.2.5 Hipotesis V .....	74
5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	75
5.4 Implikasi Teoritis .....	78
5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen .....	81
5.6 Keterbatasan Penelitian .....	83
5.7 Agenda Penelitian Mendatang .....	84
Daftar Pustaka.....	86
Lampiran-Lampiran .....	89

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	22
Tabel 3.1 Desain Inti Pertanyaan .....	36
Tabel 3.2 Model Pengukuran.....	39
Tabel 3.3 Variabel dan Indikator .....	41
Tabel 3.4 Goodness of Fit Indices.....	43
Tabel 4.1 Jawaban Responden Berdasarkan Indikator .....	48
Tabel 4.2 Jawaban Responden Berdasarkan Variabel .....	48
Tabel 4.3 Sample Covariances – Estimates .....	51
Tabel 4.4 Goodness of Fit Index untuk Analisis Faktor Konfirmatori .....	52
Tabel 4.5 Regression Weights untuk Analisis Faktor Konfirmatori .....	53
Tabel 4.6 Goodness of Fit Index untuk Full Model .....	55
Tabel 4.7 Regression Weights untuk Full Model .....	56
Tabel 4.8 Descriptive Statistics .....	58
Tabel 4.9 Normalitas Data .....	59
Tabel 4.10 Standardized Residual Covariances .....	62
Tabel 4.11 Kesimpulan Hipotesis .....	69

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
Gambar 2.2 Indikator Variabel Komitmen Top Manajemen.....	24
Gambar 2.3 Indikator Variabel Peningkatan Kapabilitas.....	25
Gambar 2.4 Indikator Variabel Sistem dan Fungsi Pendukung.....	26
Gambar 2.5 Indikator Variabel Tukar Menukar Informasi.....	28
Gambar 2.6 Indikator Variabel Pemberdayaan Karyawan .....	29
Gambar 2.7 Indikator Variabel Komitmen Organisasional .....	30
Gambar 3.1 Struktur Equation Model.....	41
Gambar 4.1 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori .....	54
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Structural Equation Modelling .....	56

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran Kuesioner .....	88
Lampiran Data Responden .....	96
Lampiran Output .....	98

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perusahaan atau organisasi pada dasarnya terdiri dari sekumpulan individu-individu yang saling bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan perlu merumuskan strategi. Perumusan strategi perusahaan terutama meliputi strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional (Higgins dan Vincze, 1991 dalam Dessler, 1997). Strategi korporasi mengidentifikasi temuan bisnis yang akan dimasuki perusahaan. Strategi bersaing/tingkat bisnis mengidentifikasi bagaimana masing-masing bisnis perusahaan membangun dan memperkuat posisi bersaing jangka panjang di lingkungan pasar; dan masing-masing bisnis selanjutnya memiliki beberapa strategi fungsional yang mengidentifikasi bagaimana fungsi-fungsi bisnis/departemen (manufakturing, SDM, penjualan, dan fungsi lain dari unit) akan menyumbang kepada strategi bisnis.

Merumuskan rencana strategis perusahaan menuntut suplai informasi baik informasi internal perusahaan maupun lingkungan eksternal. Proses formulasi strategi ini hanya dapat dilakukan oleh aset perusahaan yang disebut Sumber Daya Manusia (Dessler, 1997), dimana unit SDM dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan informasi dan menyampaikannya kepada pengambil keputusan kunci. Disinilah SDM sebagai unit fungsi perusahaan menempati posisi terbaik dan memainkan peran penting dalam keputusan strategik perusahaan (Mangkuprawira, 2003).



Oleh karena itu tidaklah berlebihan apabila dikatakan SDM perusahaan yang berupa karyawan merupakan aset penting keunggulan bersaing bagi organisasi atau perusahaan pada saat ini (Wilberforce, 2000; Soetjipto, 2004). Salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan tersebut adalah optimalisasi pengelolaan SDM. Menurut Ulrich (1996) dalam Soetjipto (2004) pengelolaan SDM tidak bisa lagi hanya bernuansa administratif (manajemen SDM sebagai *administrative expert*), melainkan harus secara simultan bernuansa strategik, manusia, dan perubahan. Hal ini berarti kemampuan *human capital* perusahaan yang berupa karyawan perusahaan tersebut sangat menentukan kesuksesan perusahaan, karena karyawan inilah yang menentukan jalannya perusahaan (Pfeffer, 1994 dalam Wilberforce, 2000).

Untuk dapat meningkatkan kontribusi karyawan kepada organisasi atau perusahaan, maka perusahaan perlu menerapkan program pemberdayaan. Beberapa pakar manajemen seperti Velthouse (1990), Bowen dan Lawler III (1992), Brower (1995), Anderson dan Adams (1997), Koberg dkk. (1999), Wilberforce (2000), serta Chebat dan Kollias (2000), sepakat menyatakan bahwa pemberdayaan akan mendatangkan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan. Namun demikian beberapa pakar lainnya menemukan bahwa pemberdayaan masih mendapat tantangan dari pekerja dan manajer karena resiko yang terkandung pada pemberdayaan karyawan (Kahnweiler 1991, Brown, 1990, Limerick dan Cunnington 1993, serta Khan 1997 dalam Wilberforce 2000). Penelitian ini mengikuti pandangan pertama dimana pemberdayaan bermanfaat dan menguntungkan perusahaan karena pemberdayaan dipandang mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreatifitas karyawan

(Velthouse, 1990). Sedangkan kreatifitas sendiri merupakan landasan bagi tumbuh berkembangnya inovasi. Karyawan yang memiliki kreatifitas akan selalu mencari cara atau metode baru yang murah dan tepat dalam upaya untuk menghasilkan suatu produk yang berkualitas ataupun dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, pemberdayaan dipandang menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif (Wilberforce, 2000).

Pemberdayaan juga dipandang sangat penting dalam menghadapi pasar yang heterogen. Beberapa peneliti mengatakan bahwa heterogenitas merefleksikan keberagaman pasar, dimana hal ini seharusnya direfleksikan didalam adaptasi perilaku dari semua karyawan. Terlebih lagi saat ini terdapat kecenderungan meningkatnya penghilangan posisi manajemen menengah, pemberdayaan karyawan dirasa sangat penting bagi perusahaan. Menurut Spreitzer (1995) dalam Koberg dkk. (1999), pemberdayaan dapat mempengaruhi efektivitas organisasional dan manajerial, dan ini diakui sebagai sesuatu yang berarti yangmana para manajer dapat mengelola organisasinya secara efektif. Hal ini dapat dikarakteristikan oleh adanya pengembangan hubungan antar rekan karyawan dan secara struktur horizontal, mengaburnya perbedaan antara manajer dan karyawan, dan meningkatnya rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan (Kanter, 1989; Pfeffer, 1994, dalam Koberg dkk. 1999). Berdasarkan hal tersebut, pemberdayaan karyawan dirasa tidak hanya sebagai yang dapat direkomendasikan melainkan sesuatu yang tidak dapat dihindari (Chebat, 2000). Jadi pemberdayaan merupakan hal yang esensial bagi pengembangan

organisasi atau perusahaan, dan pemberdayaan juga akan mendatangkan manfaat baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan.

Banyak studi saat ini yang menguji pemberdayaan dipengaruhi oleh variabel karakteristik individual, interpersonal, dan posisional. Beberapa studi lain juga mempelajari pemberdayaan yang dipengaruhi oleh karakteristik grup pekerjaan dan dalam konteks yang berbeda, seperti kepercayaan antar grup dan kemampuan pendekatan pemimpin (Thomas & Velthous, 1990; Zimmerman, 1990 dalam Koberg dkk. 1999). Namun demikian, para peneliti sering menyelidiki satu atau dua dari pengaruh ini secara terpisah atau dalam keterbatasan satu dengan lainnya (Koberg dkk., 1999). Oleh karena itu penelitian tentang pemberdayaan karyawan dalam kerangka yang lebih komprehensif dilakukan dalam penelitian ini.

Penelitian ini menyajikan suatu model yang memasukkan anteseden atau faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan dan konsekuensi dari pemberdayaan karyawan. Pemahaman yang baik tentang anteseden dan konsekuensi pemberdayaan karyawan diharapkan akan memperluas wawasan tentang program pemberdayaan itu sendiri. Akhirnya, penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya terutama dalam faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan yang mana penekanannya tidak pada karakteristik individual atau grup, melainkan lebih pada faktor yang dapat mensukseskan pemberdayaan.

Model yang disajikan dalam penelitian ini untuk menguji secara empiris terhadap model pada perusahaan industri jamu di Semarang. Industri jamu adalah industri yang asli berasal dari Indonesia dan banyak dari perusahaan sektor ini yang

berlokasi di Jawa khususnya di Semarang. Industri ini berbeda dengan banyak sektor industri lain karena perusahaan asing tidak ada yang terlibat dalam sektor ini, serta saat ini industri jamu menjadi lebih terkenal (Rademakers, 1998). Selain alasan tersebut, industri ini dipilih untuk menguji model karena industri manufaktur memiliki jumlah karyawan yang terbesar dibanding industri lain seperti retail dan hospital (Jamal dan Baba, 1992 dalam Koberg dkk., 1999). Jumlah karyawan yang besar ini jika tidak dibekali dengan pemberdayaan maka cenderung akan meningkatkan biaya, tidak hanya dalam keluar masuknya karyawan (*turnover*) tetapi juga pada peningkatan stres karyawan, penurunan kepuasan kerja, dan peningkatan ketidakhadiran (Karaksek, 1990 dalam Koberg dkk., 1999).

Kenyataan yang terjadi di hampir semua perusahaan jamu di Semarang menunjukkan bahwa walaupun sudah dibekali dengan pemberdayaan, namun tujuan dari pemberdayaan itu sendiri belum dapat diwujudkan secara optimal. Berbagai permasalahan masih harus dihadapi perusahaan. Berdasarkan data dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, beberapa permasalahan tersebut antara lain:

1. Kualitas SDM yang masih rendah. Sebagian besar karyawan masih memiliki tingkat pendidikan yang rendah sehingga tingkat KSA (*knowledge, skill, attitude*) yang rendah pula. Data dari Departemen SDM PT. Jamu Jago Semarang misalnya, menunjukkan bahwa hampir 80% jumlah karyawan (atau sekitar 487 orang) berpendidikan SLTP, SD dan tidak sekolah dengan tingkat KSA (*knowledge, skill, attitude*) yang rendah pula. Kondisi ini menyebabkan proses penyerapan pemberdayaan menjadi semakin terhambat.

2. Rendahnya budaya kerja karyawan. Hal ini terlihat pada tingkat kedisiplinan karyawan yang rendah terutama kurang memanfaatkan waktu kerja. Misalnya masih beristirahat saat jam istirahat sudah selesai atau sudah meninggalkan pekerjaannya sebelum jam istirahat atau jam pulang kerja.
3. Aliran tukar menukar informasi kurang optimal terutama pada karyawan dalam struktur dibawah kepala bagian. Kondisi ini menyebabkan perilaku kerja karyawan menjadi tidak proaktif dan kurang dalam rasa ikut memiliki.
4. Tingkat ketidakhadiran karena berbagai alasan masih menunjukkan angka yang cukup tinggi. Misalnya PT. Jamu Jago Semarang pada tahun 2003, rata-rata per bulan yang absen kerja sebesar 220 orang atau kurang lebih 36% dari total tenaga kerja (610 karyawan), sedangkan batas toleransi terhadap absensi adalah 10%.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen perusahaan industri jamu di Semarang masih perlu mencari upaya-upaya baru berkaitan dengan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan telah diyakini oleh banyak pakar dapat mendatangkan manfaat bagi perusahaan. Kegagalan atau kesuksesan pemberdayaan tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan itu sendiri. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor komitmen top manajemen perusahaan, sistem dan fungsi-fungsi organisasi, kelancaran aktivitas Tukar menukar informasi, serta peningkatan kapabilitas karyawan merupakan faktor pendukung kesuksesan upaya pemberdayaan (Wilberforce, 2000; Koberg dkk., 1999; Brower, 1995; serta Bowen dan Lawler III, 1992). Faktor-faktor tersebut kemudian dikembangkan menjadi model dalam penelitian ini yang diharapkan dapat menjawab

permasalahan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia pada perusahaan industri jamu di Semarang tersebut.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Seperti yang telah dijelaskan dalam latar belakang di atas, beberapa penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya gap penelitian. Beberapa pakar meyakini bahwa pemberdayaan karyawan dapat mendatangkan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan. Namun beberapa pakar lainnya menemukan bahwa pemberdayaan masih mendapat tantangan dari pekerja dan manajer karena resiko yang terkandung pada pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu perlu diteliti lebih lanjut berkaitan dengan pemberdayaan karyawan, dan oleh Koberg dkk. (1999) disarankan untuk penelitian selanjutnya dalam konteks yang berbeda terutama antara lain pada peran pemimpin dan budaya perusahaan yang dapat meningkatkan pemberdayaan. Berdasarkan pada *future research* tersebut dan *research problems* pada perusahaan jamu di Semarang seperti yang telah dijelaskan di atas, selanjutnya dirumuskan pertanyaan penelitian seperti berikut:

1. Bagaimana pengaruh komitmen top manajemen terhadap pemberdayaan karyawan.
2. Bagaimana pengaruh peningkatan keahlian terhadap pemberdayaan karyawan.
3. Bagaimana pengaruh sistem dan fungsi pendukung terhadap pemberdayaan karyawan.

4. Bagaimana pengaruh tukar menukar informasi terhadap pemberdayaan karyawan.
5. Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen karyawan pada organisasi, sehingga diharapkan dapat dirumuskan suatu strategi perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasional melalui upaya pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu perlu pula mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kesuksesan pemberdayaan karyawan. Secara terperinci penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh komitmen top manajemen terhadap pemberdayaan karyawan.
2. Menganalisis pengaruh peningkatan keahlian terhadap pemberdayaan karyawan.
3. Menganalisis pengaruh sistem dan fungsi pendukung terhadap pemberdayaan karyawan.
4. Menganalisis pengaruh tukar menukar informasi terhadap pemberdayaan karyawan.
5. Menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk:

1. Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang terkait dengan bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Memberikan tambahan wawasan bagi perusahaan atau organisasi dan para pelaku bisnis dalam rangka mengimplementasikan program pemberdayaan karyawan dalam perusahaannya.
3. Memberi suatu strategi alternatif bagi perusahaan dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan melalui upaya pemberdayaan karyawan.



## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1. Pemberdayaan Karyawan

Dawson (1998) dalam Wilberforce (2000) mendefinisikan pemberdayaan sebagai aplikasi efektif pemahaman, implementasi dan mendorong orang untuk perbaikan konstan dalam semua proses. Sedangkan Bowen dan Lawler III (1992) menyatakan bahwa pemberdayaan berarti 'otonomi langsung'. Pemberdayaan juga disebut sebagai *the art of improvisation*. Sementara itu Velthouse (1990) mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu kepercayaan individu atas kemampuannya dalam mengambil pilihan tindakan. Dalam industri manufaktur, pemberdayaan banyak terlihat pada kinerja tugas-tugas untuk memecahkan masalah-masalah pekerjaan. Karyawan diminta untuk memecahkan masalah secara kreatif, inovatif dan efektif.

Bowen dan Lawler III (1992) mendefinisikan pemberdayaan sebagai membagikan dengan karyawan garis depan mengenai empat hal, yaitu:

- (1) Informasi tentang kinerja organisasi
- (2) Imbalan yang didasarkan pada kinerja organisasi
- (3) Ilmu pengetahuan yang dapat dipahami oleh karyawan dan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi.

(4) Kewenangan untuk membuat keputusan yang mempengaruhi aturan organisasi dan kinerja.

Melalui pendekatan garis produksi, hal di atas cenderung dikonsentrasikan di tangan manajemen senior; akan tetapi melalui pendekatan pemberdayaan, hal tersebut cenderung dapat dijalankan oleh karyawan garis depan.

Pengertian di atas sejalan dengan pernyataan Anthony (dalam Wilberforce, 2000) yang mengartikan pemberdayaan sebagai strategi perusahaan untuk memberikan kesempatan kepada karyawannya terutama yang berada pada level bawah, untuk lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan, dengan menggunakan media kepercayaan dan saling Tukar menukar informasi antar karyawan. Pemberdayaan merupakan proses yang dapat meningkatkan kepercayaan seseorang terhadap dirinya sendiri.

Pemberdayaan juga dapat dipandang sebagai bentuk pemangkasan kekuatan atau otoritas pihak atasan (manajer). Pemangkasan tersebut dapat berupa pemberian otonomi yang lebih luas kepada karyawan untuk turut mengambil peran serta dan bertanggung jawab terhadap suatu kebijakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sinaga dan Hadiati (2001) yang menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk lebih memberdayakan 'daya' yang dimiliki oleh manusia itu sendiri yang berupa kompetensi, wewenang, dan tanggung jawab dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Pemberdayaan merupakan level tertinggi dari proses pembelajaran di dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Pemberdayaan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi karena pemberdayaan akan menimbulkan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi tersebut (Wilberforce, 2000). Ketika karyawan merasa memiliki pekerjaan mereka maka akan mempengaruhi psikologi mereka untuk memajukan perusahaan. Karyawan akan merasa bahwa kesuksesan mereka tercermin dari kesuksesan departemen dan perusahaan. Tabel 2.1 berikut menjelaskan perbedaan manfaat yang diperoleh oleh suatu perusahaan yang menerapkan dan tidak menerapkan pemberdayaan karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Pemberdayaan dan Tidak Pemberdayaan**

<b>Pemberdayaan Karyawan</b>	<b>Tidak Pemberdayaan Karyawan</b>
Mengambil inisiatif disaat situasi yang membingungkan dan menemukan masalah yang dapat dianalisis	Menunggu sampai pihak manajemen menemukan masalah dan memberikan respon
Mengidentifikasi peluang saat situasi membingungkan, misalnya ketika ada pelanggan yang komplain	Mengarah pada efektivitas masalah tapi gagal menemukan peluang untuk memecahkannya
Menerapkan konsep berfikir kritis, melakukan pengujian dahulu terhadap asumsi kebijakan yang akan diterapkan	Menerima informasi, alasan atau kesimpulan tanpa melakukan pengujian terlebih dahulu.
Menawarkan keputusan tentang bagaimana dan mengapa suatu keputusan spesifik atau tindakan dilakukan untuk mendukung keputusan bersama	Diskusi, tapi mungkin tidak dapat diaplikasikan guna mendukung informasi yang bermanfaat sebagai hasil keputusan bersama
Membangun konsensus bagi suatu keputusan dan tindakan, baik bagi intern departemen maupun antar departemen fungsional	Mengarah pada pembentukan konsensus, tapi jika gagal akan dikembalikan lagi kepada otoritas pembuat kebijakan
Mengoptimalkan sumber daya melalui pengurangan biaya dan mencari peluang untuk menginvestasikan sumber baru seperti peningkatan proses maupun teknologi.	Fokus pada sumber daya hanya jika pembuat kebijakan mengarahkannya.

Sumber: Wilberforce (2000)

### **2.1.2. Komitmen Top Manajemen**

Pada kenyataannya, tidak semua pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi bersedia melaksanakan program pemberdayaan. Itu dapat terjadi baik pada karyawan, manajer, ataupun dalam kelompok/bidang tertentu dalam perusahaan (Wilberforce, 2000). Perlu disadari bahwa upaya pemberdayaan akan mengalami kegagalan sepanjang tidak mendapat dukungan dari pihak top manajemen (Khan dalam Wilberforce, 2000). Hasil penelitian Brower (1995) juga menyarankan bahwa setiap tim/kelompok karyawan atau bidang dalam perusahaan harus mempunyai pemimpin dan harus selalu direncanakan dan dipimpin oleh senior dan manajemen menengah. Hal ini berarti pemberdayaan harus dipandang sebagai aktivitas yang memerlukan komitmen top manajemen, karena dengan adanya komitmen top manajemen, maka akan terjadi komunikasi yang lebih efektif terhadap karyawan (Brower, 1995). Ini akan menimbulkan motivasi karyawan, yang dapat dipandang sebagai syarat yang esensial bagi keberhasilan program pemberdayaan.

Disinilah pentingnya peran pemimpin, yang mana menurut Yamarino dan Bass (1990) dalam MacKenzie (2001) bahwa pemimpin transformasional akan mampu memotivasi bawahannya untuk melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Seperti yang diungkapkan oleh Tichy dan Devanna (1990) dalam MacKenzie (2001) bahwa keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi pada tingkat individu hingga pada tingkat organisasi.

Pada situasi dimana program pemberdayaan hanya dipandang sebagai manipulasi terhadap penyelesaian tugas dan kewajiban karyawan, maka kegagalan akan muncul. Top manajemen hanya melihat pemberdayaan sebagai *trend* saja dan ketika sebagian langkah pemberdayaan sudah dilakukan maka dianggap bahwa perusahaannya telah melakukan program pemberdayaan. Upaya untuk melakukan 'manipulasi' terhadap program pemberdayaan justru akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan tersebut karena karyawan akan bingung dengan arah kebijakan yang hendak diambil oleh perusahaan.

Penelitian Wilberforce (2000) menunjukkan bahwa komitmen top manajemen yang rendah justru akan menghambat program pemberdayaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Morgan dan Hunt (1994) tentang hubungan antar perusahaan, yaitu bahwa semakin tinggi komitmen maka akan semakin tinggi pula kemauan untuk saling bekerja sama. Jadi untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pemberdayaan karyawan, para top manajer dan eksekutif perusahaan harus mendukung dan mempunyai komitmen pada pemberdayaan karyawan (Brower, 1995).

### **2.1.3. Peningkatan Kapabilitas**

Kemampuan atau kapabilitas adalah salah satu kunci sukses keberhasilan pemberdayaan karyawan (Brower, 1995). Perlu disadari bahwa pemberdayaan memerlukan keahlian dari pihak yang akan diberdayakan. Pemberdayaan akan sukses jika karyawan yang diberdayakan memiliki keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya. Keahlian ini dimaksudkan agar mereka dapat bekerja secara

independen (Dover dalam Wilberforce, 2000). Karyawan atau tim harus dapat mengerjakan semua tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, untuk memahami pelanggan dan kebutuhannya, dan mengatur untuk mereka sendiri semua proses yang akan menjadi tanggung jawabnya. Semua ini membutuhkan kapabilitas plus kemauan dan komitmen yang tinggi.

Salah satu kegagalan program pemberdayaan adalah kurangnya pemahaman para manajer terhadap kemampuan karyawannya. Dalam banyak kasus pada umumnya, perusahaan yang menerapkan pemberdayaan berasumsi bahwa karyawan telah memiliki kemampuan yang memadai. Namun sayangnya kenyataan membuktikan bahwa hanya sedikit karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Keahlian yang minim dari karyawan akan menyebabkan manajer mengalami kesulitan dalam mendelegasikan otoritasnya, khawatir seberapa baik karyawan akan membuat keputusan dan kinerjanya, dan apakah mereka akan tidak bertanggungjawab jika melakukan kesalahan (Brower, 1995). Oleh karena itu, beberapa perusahaan menyiasatinya dengan melakukan seleksi yang ketat dalam penerimaan karyawan, dan mengadakan berbagai pelatihan dan pengembangan kemampuan pekerja. Dengan adanya pelatihan tersebut, kemampuan karyawan akan meningkat. Hal ini akan mengurangi *gap* yang muncul antara bayangan manajer dengan kenyataan kemampuan karyawan. Adanya *gap* tersebut dapat memicu komplain bahwa program pemberdayaan tidak bermanfaat. Padahal masalah yang sebenarnya terletak pada kurangnya keahlian karyawan yang akan diberdayakan dan bukan terletak pada program pemberdayaan.

Kapabilitas menurut Brower (1995) meliputi pengetahuan dan keterampilan. Misalnya dalam mengoperasikan komputer, seorang karyawan memerlukan pengetahuan dan mengembangkan keterampilan. Melalui pendidikan yang lebih tinggi dan pelatihan teknis dan *corporate* akan dapat menghantarkan atau mengembangkan pengetahuan dan keterampilan lebih baik. Karyawan yang terdidik biasanya mempunyai orientasi profesi yang lebih baik, kompetensi yang lebih tinggi, kemampuan kerja yang lebih baik yang selanjutnya akan lebih mudah dalam menerapkan pemberdayaan (Koberg dkk., 1999). Bowen dan Lawler III (1992) juga mengatakan bahwa karyawan akan merespon secara positif pada pemberdayaan hanya jika mereka mempunyai keinginan yang kuat untuk tumbuh dan tergantung pada kemampuan atau keahliannya. Penelitian Wilberforce (2000) menunjukkan bahwa minimnya keahlian yang dimiliki oleh karyawan akan menyebabkan kegagalan program pemberdayaan.

#### **2.1.4. Sistem dan Fungsi Pendukung**

Banyak organisasi, pemberdayaan karyawan biasanya dimulai di bagian pekerjaan yang inti didalam perusahaan yaitu pada baris depan pekerjaan produksi atau pelayanan (jasa). Untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan, menurut Brower (1995) tim-tim yang bekerja pada bagian ini tetap membutuhkan dukungan yang besar dan kerjasama di tahun-tahun awal dari fungsi-fungsi pendukung, seperti bagian *engineering*, *maintenance*, sistem-sistem informasi manajemen, *purchasing*, dan sebagainya. Misalnya karyawan bagian produksi bagaimanapun juga tetap

membutuhkan bantuan dari karyawan bagian lain seperti bagian teknis atau bagian *maintenance*. Karyawan dan manajer dalam departemen ini mungkin atau mungkin tidak secara antusias mendukung gerak pemberdayaan karyawan, atau mungkin disikapi dengan cara siap untuk bekerja namun tidak ingin mendapat tugas-tugas tambahan yang penting.

Kaitan antar fungsi-fungsi departemen disebut sebagai sistem-sistem; *attendance, payroll, planning, production control*, dan lain lain. Banyak dari sistem-sistem tersebut dibentuk dalam waktu yang berbeda, untuk alasan yang berbeda, dan terkadang didasarkan pada prinsip-prinsip atau nilai-nilai konflik yang berbeda pula. Beberapa dari sistem ini akan mendukung atau diuntungkan oleh adanya pemberdayaan dan pembelajaran karyawan, namun sebagian mungkin tidak. Oleh karena itu salah satu cara untuk dapat mensukseskan pemberdayaan karyawan adalah adanya dukungan baik dari anggota departemen itu sendiri maupun dari departemen lain, serta sistem dalam perusahaan tersebut secara keseluruhan (Brower, 1995).

Koberg dkk. (1999) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa pemberdayaan tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individual saja melainkan juga kelompok tertentu dan secara keseluruhan. Para peneliti seperti Conger, 1989; Eylon dan Au, 1996; Kane dan Montgomery, 1996; Thomas dan Velthouse, 1990 (dalam Koberg dkk., 1999) mendeskripsikan bagaimana unit membuat keputusan dan saling berbagi tanggungjawab dan masalah secara terbuka, yangmana hal ini memberikan kontribusi pada keberhasilan pemberdayaan.



### **2.1.5. Tukar Menukar Informasi**

Informasi merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Informasi dapat digunakan sebagai dasar bagi pihak manajemen untuk mengambil suatu kebijakan. Informasi dapat berasal dari berbagai macam sumber, baik yang bersifat internal (berasal dari dalam organisasi) maupun eksternal (berasal dari luar organisasi). Bagi karyawan, suatu informasi dapat digunakan sebagai pembanding akan kemampuan mereka. Sebagai contoh, seorang karyawan memperoleh informasi tentang pesaingnya. Berdasarkan informasi tersebut, karyawan ini akan mengevaluasi bagaimana kekuatan dan kelemahan pesaing tersebut (Wilberforce, 2000).

Untuk dapat melakukan aktivitas berbagai informasi, suatu organisasi membutuhkan adanya jalinan komunikasi yang baik. Dapat dipahami bahwa komunikasi merupakan sarana yang penting dalam menjalin suatu hubungan. Komunikasi dapat dianggap sebagai perekat yang mendekatkan anggota-anggota dalam organisasi baik antar anggota maupun atasan-bawahan, serta merekatkan hubungan dengan pihak-pihak luar organisasi. Komunikasi diyakini akan memberikan manfaat untuk meredakan konflik yang muncul akibat kesalahpahaman atau ambiguitas (Mohr dkk, 1996).

Faktor paling penting yang dibutuhkan dalam kesuksesan pemberdayaan adalah informasi (Brower, 1995). Bagi suatu organisasi yang menerapkan pemberdayaan karyawan, aktivitas tukar menukar informasi sangat diperlukan. Karyawan yang diberdayakan, memerlukan berbagai masukan informasi. Informasi-informasi tersebut diantaranya informasi tentang kondisi organisasi, kondisi

persaingan, masukan dari rekan kerja maupun atasan. Adanya aktivitas tukar informasi, proses pemberdayaan karyawan akan menjadi lebih baik. Dengan demikian aktivitas tukar menukar informasi memegang peran sentral bagi kesuksesan pemberdayaan (Wilberforce, 2000).

#### **2.1.6. Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Komitmen organisasional memberi titik berat secara khusus pada kekontinuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan tersebut untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk-keluar tenaga kerja (Mathis dan Jackson, 2001). Sedangkan Mowday (dalam Muchiri, 2002) memandang bahwa komitmen organisasional merupakan kemauan karyawan untuk terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi dan kemauan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional akan muncul ketika karyawan merasa puas terhadap kebijakan perusahaan. Karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi (Donna, 1995). Studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (dalam Wilberforce, 2000) menyimpulkan bahwa komitmen para pekerja berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk melakukan adaptasi terhadap berbagai perubahan lingkungan baik yang terlihat secara mudah maupun yang tidak.

Hal ini berarti bahwa perusahaan yang mampu menumbuhkan komitmen organisasional akan mampu mengatasi segala tantangan dalam lingkungan bisnisnya.

Strategi guna meningkatkan komitmen organisasional menurut Mathis dan Jackson (2001) antara lain dapat dilakukan dengan memperbaiki proses seleksi dan menyesuaikan keahlian karyawan (atau calon tenaga kerja) dengan pekerjaannya. Cara ini dapat menekan masalah disiplin dan kinerja yang rendah, serta mengurangi masuk-keluar tidak sukarela karyawan. Strategi lain adalah dengan penciptaan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, serta perencanaan sistem karier dan promosi internal. Cara ini juga diyakini dapat membantu organisasi menahan tenaga kerjanya meinggalkan perusahaan dan meningkatkan kinerja. Pemberdayaan karyawan juga merupakan cara yang paling efektif guna meningkatkan komitmen organisasional. Program orientasi tenaga kerja yang baik akan menolong mengurangi ketidakhadiran, ketidaksiplinan, dan keluar masuk karyawan sebab tenaga kerja yang diterima dan dilatih dengan baik didalam perusahaan, kecil kemungkinan akan berhenti.

Karyawan yang memiliki kontrol terhadap nasibnya, berpartisipasi penuh dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada kesuksesan kerjanya dan memberikan kontribusi yang berguna bagi perusahaan akan menimbulkan komitmen karyawan tersebut terhadap organisasi. Untuk itu perusahaan perlu untuk menjelaskan dan mengkomunikasikan misinya, menciptakan rasa kebersamaan, dan mendukung perkembangan pekerja. Oleh karenanya, manajemen puncak harus mencoba untuk melibatkan karyawan dalam mendefinisikan tujuan kerjanya, atau secara spesifik

bagaimana untuk mencapai itu dan merencanakan target pengembangannya. Ini merupakan bentuk pelibatan karyawan dalam organisasi.

Sebenarnya komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dengan mudah diketahui oleh perusahaan. Perusahaan dapat melihatnya dari statistik daftar ketidakhadiran atau masuk-keluar tenaga kerja. Ketidakhadiran karyawan menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki komitmen yang rendah pada organisasi. Karyawan yang merasa kurang puas terhadap kebijakan organisasi karena merasa tidak diberdayakan akan memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi. Sebaliknya, karyawan yang merasa puas karena merasa diberdayakan akan memiliki tingkat ketidakhadiran yang rendah.

Koberg dkk. (1999) dalam penelitiannya menemukan bahwa keberhasilan pemberdayaan karyawan dapat dilihat antara lain dari menurunnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi atau perusahaannya (Wilberforce, 2000).

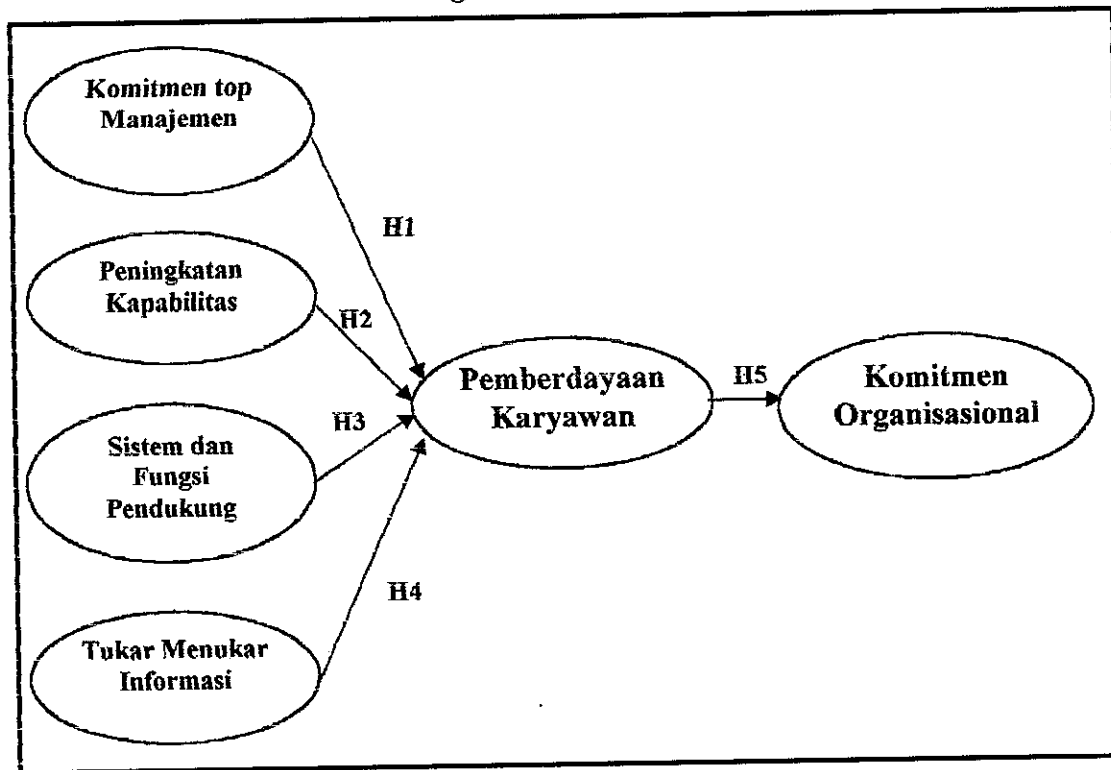
## **2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Berdasarkan pada hasil penelitian Brower (1995), Koberg dkk. (1999), Chebat dan Kollias (2000), serta Wilberforce (2000), penelitian ini mencoba menyelidiki dan mengembangkan teori mengenai pemberdayaan karyawan. Pembahasan mengenai pemberdayaan lebih difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan pemberdayaan karyawan dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional.

Faktor-faktor yang dimaksud meliputi komitmen top manajemen, peningkatan keahlian, sistem dan fungsi pendukung, serta faktor tukar menukar informasi.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dikembangkan suatu model yang dimaksudkan guna menjawab permasalahan dalam penelitian ini. Hasilnya diharapkan dapat menciptakan suatu strategi bagi perusahaan khususnya mengenai upaya peningkatan komitmen organisasional melalui pemberdayaan karyawan. Kerangka pemikiran teoritis penelitian ini dijelaskan pada Gambar 2.1 berikut.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

H1: Wilberforce (2000); Brower (1995); Morgan dan Hunt (1994)

H2: Wilberforce (2000); Koberg dkk. (1999); Brower (1995); Bowen dan Lawler III (1992)

H3: Koberg dkk. (1999); Brower (1995)

H4: Wilberforce (2000); Brower (1995);

H5: Wilberforce (2000); Chebat dan Kollias (2000); Koberg dkk. (1999)

## **2.3. Hipotesis, Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

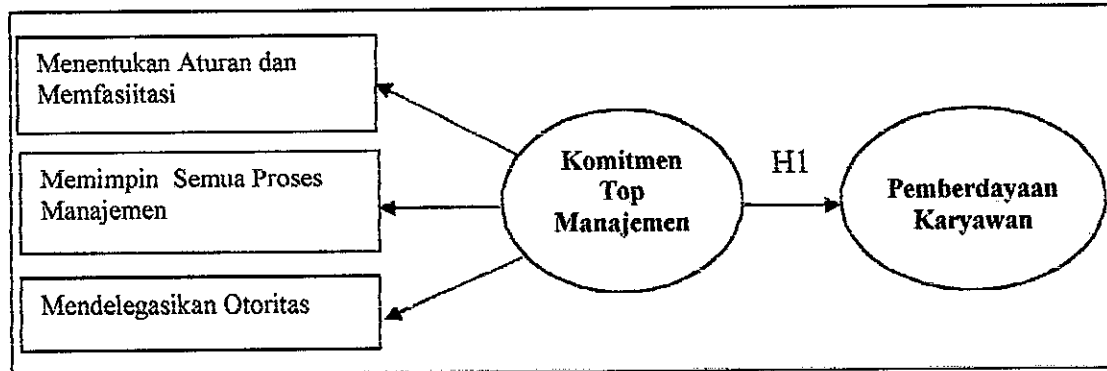
### **2.3.1. Pengaruh Komitmen Top Manajemen Terhadap Pemberdayaan Karyawan**

Komitmen top manajemen merupakan kemauan pihak top manajemen untuk selalu mendukung dan berkomitmen terhadap upaya pemberdayaan. Komitmen dari top manajemen dalam mendukung pemberdayaan karyawan menurut Brower (1995) dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu; (a) Menentukan aturan-aturan penting dan menyediakan sumber-sumber yang signifikan untuk pelaksanaan pemberdayaan seperti pelatihan karyawan; (b) Memimpin semua proses manajemen termasuk proses setting semua aturan organisasi, proses pembangunan hubungan dengan para pelanggan, supplier, dan antar internal fungsi-fungsi departemen, proses mendukung pemberdayaan para staf karyawan dan leader didalam mendukung fungsi-fungsinya, serta proses penilaian dan perbaikan sistem-sistem yang dapat mendukung pemberdayaan; (c) Mendelegasikan otoritas pada manajer menengah dan menjadi contoh yang positif bagi mereka sebagai seorang pelatih dan pemimpin pemberdayaan, bukan sebagai seorang manajer tradisional yang hanya memerintah dan mengontrol.

Penelitian Wilberforce (2000) menunjukkan bahwa komitmen top manajemen yang rendah justru akan menghambat upaya pemberdayaan. Oleh karena itu untuk mencapai keberhasilan pemberdayaan karyawan, para top manajer dan eksekutif perusahaan harus mendukung dan mempunyai komitmen pada upaya pemberdayaan karyawan (Brower, 1995). Jadi hipotesis yang diajukan adalah:

**H1: Komitmen top manajemen berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.**

**Gambar 2.2**  
**Indikator Variabel Komitmen Top Manajemen**



Sumber: Brower 1995

### **2.3.2. Pengaruh Peningkatan Kapabilitas Terhadap Pemberdayaan Karyawan**

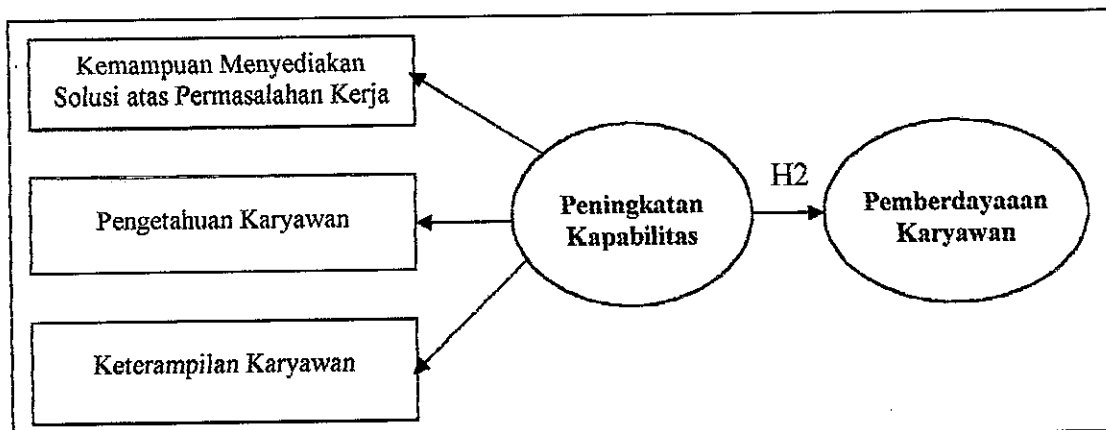
Kapabilitas merupakan kemampuan seorang karyawan dalam merespon dan menyediakan solusi atas permasalahan yang sedang dihadapi (Liu dan Leach, 2001). Kapabilitas menurut Brower (1995) meliputi pengetahuan dan keterampilan. Berdasarkan pada dua penelitian tersebut, maka indikator yang dipakai dalam variabel peningkatan kapabilitas adalah: (a) kemampuan menyediakan solusi atas permasalahan kerja, (b) pengetahuan karyawan dalam mendukung pemberdayaan, (c) keterampilan karyawan dalam mendukung pemberdayaan.

Karyawan dengan keinginan dan kapabilitas yang tinggi biasanya mempunyai orientasi profesi yang lebih baik, kompetensi yang lebih tinggi, kemampuan kerja yang lebih baik yang selanjutnya akan lebih mudah dalam menerapkan pemberdayaan

(Koberg dkk., 1999; Bowen dan Lawler III, 1992). Penelitian Wilberforce (2000) menunjukkan bahwa minimnya keahlian yang dimiliki oleh karyawan akan menyebabkan kegagalan program pemberdayaan. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa minimnya keahlian akan mempengaruhi kesuksesan pemberdayaan. Selanjutnya, hipotesis yang diajukan adalah:

**H2: Peningkatan kapabilitas berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.**

**Gambar 2.3**  
**Indikator Variabel Peningkatan Kapabilitas**



Sumber: Brower 1995, Liu dan Leach 2001.

### **2.3.3. Pengaruh Sistem dan Fungsi Pendukung Terhadap Pemberdayaan Karyawan**

Sistem dan fungsi pendukung yang dimaksud disini adalah sistem dan fungsi-fungsi dalam organisasi yang terlibat dan mendukung upaya pemberdayaan karyawan. Program dan pelaksanaan pemberdayaan karyawan akan sukses dilakukan jika didukung tidak hanya oleh karyawan sebagai individu tetapi juga oleh semua

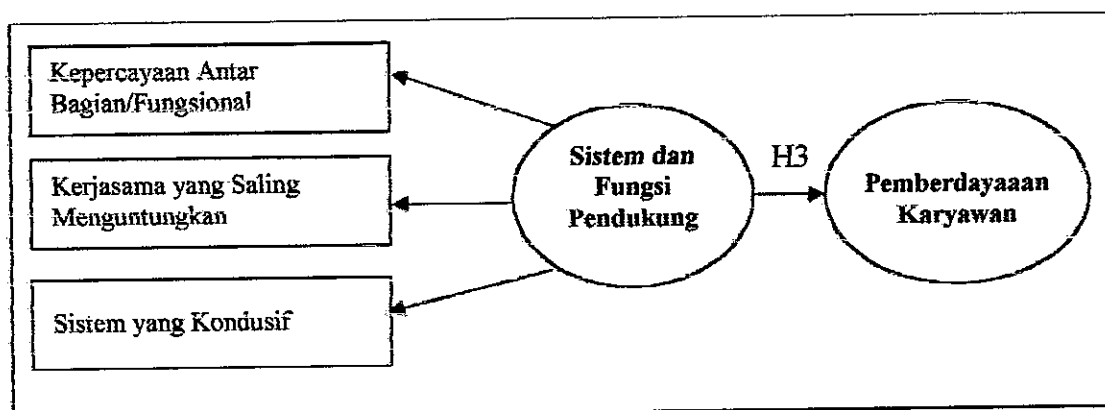


bagian fungsional lain dan sistem perusahaan secara keseluruhan (Brower, 1995). Menurut Koberg dkk. (1999), indikator sistem dan fungsi pendukung ini meliputi (a) kepercayaan antarbagian/fungsional, (b) kerjasama yang saling menguntungkan, serta (c) sistem yang kondusif.

Brower (1995) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pemberdayaan membutuhkan kerjasama dan dukungan yang besar dari fungsi-fungsi pendukung dalam perusahaan. Para peneliti seperti Conger (1989), Eylon dan Au (1996), Kane dan Montgomery (1996), dan Thomas dan Velthouse (1990) dalam Koberg dkk. (1999) mendeskripsikan bagaimana unit membuat keputusan dan saling berbagi tanggungjawab dan masalah secara terbuka, yangmana hal ini memberikan kontribusi pada keberhasilan pemberdayaan. Jadi hipotesis yang diajukan adalah:

**H3: Sistem dan fungsi pendukung berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan**

**Gambar 2.4**  
**Indikator Variabel Sistem dan Fungsi Pendukung**



Sumber: Brower, 1995; Koberg, 1999

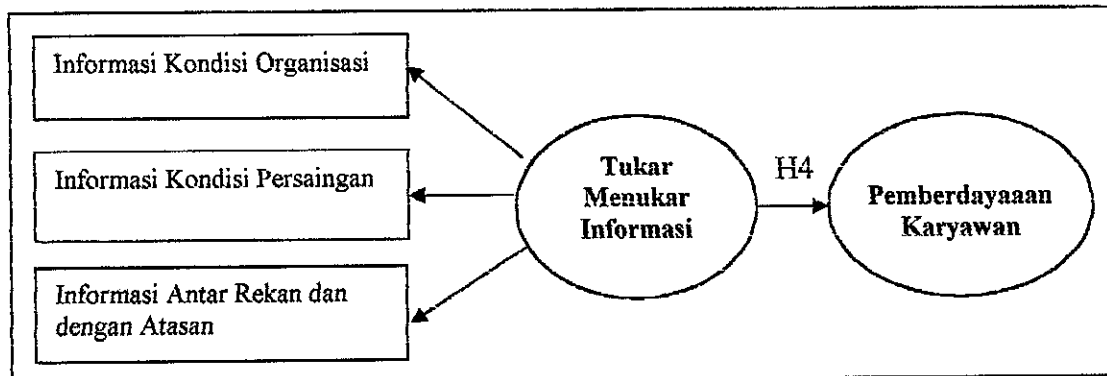
#### **2.3.4. Pengaruh Tukar Menukar Informasi Terhadap Pemberdayaan Karyawan**

Tukar menukar informasi maksudnya adalah aktivitas tukar menukar informasi antar karyawan, karyawan dengan atasan, dan antarfungsi organisasi dalam perusahaan baik informasi mengenai kondisi dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Informasi-informasi tersebut menurut Brower (1995) meliputi; (a) informasi tentang kondisi organisasi yang antara lain berupa informasi tentang kondisi keuangan perusahaan, biaya pengeluaran, kinerja personel, unit, departemen maupun perusahaan, strategi-strategi dan misi perusahaan; (b) informasi tentang kondisi persaingan yang meliputi potensi perubahan pasar, pelanggan, dan pesaing; serta (c) informasi tentang masukan dari rekan kerja maupun atasan. Dimensi-dimensi tersebut selanjutnya digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini.

Penelitian Wilberforce (2000) menunjukkan bahwa aktivitas tukar menukar informasi memegang peran sentral bagi kesuksesan pemberdayaan. Sementara itu hasil penelitian Brower (1995) juga membuktikan bahwa faktor paling penting yang dibutuhkan guna mencapai kesuksesan pemberdayaan adalah informasi. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka dalam penelitian ini dirumuskan suatu hipotesis sebagai berikut:

**H4: Tukar menukar informasi berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.**

**Gambar 2.5**  
**Indikator Variabel Tukar Menukar Informasi**



Sumber: Brower, 1995

### **2.3.5. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional**

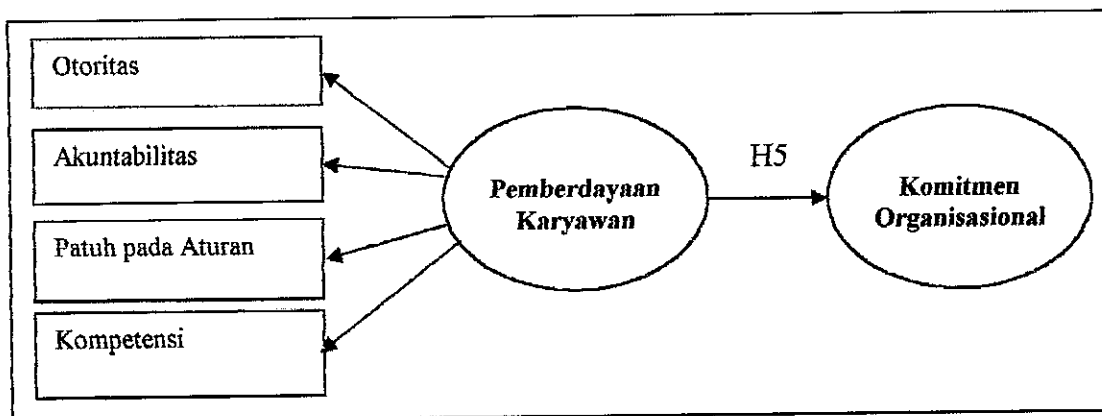
Pemberdayaan karyawan menurut Brower (1995) dan Koberg dkk. (1999) dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu; (a) otoritas membuat keputusan sendiri, (b) akuntabiliti, (c) mengikuti aturan baik secara internal (antar karyawan), secara horisontal (dengan pelanggan, supplier, dan fungsi-fungsi lainnya), serta secara vertikal (dengan organisasi induk), (d) kompetensi karyawan untuk melakukan semua pekerjaannya yang dapat berupa berbagai pengetahuan dan keterampilan, serta rasa percaya diri. Indikator-indikator tersebut selanjutnya digunakan sebagai indikator dari variabel pemberdayaan karyawan dalam penelitian ini.

Koberg dkk. (1999) dalam penelitiannya menemukan bahwa keberhasilan pemberdayaan karyawan antara lain akan berpengaruh terhadap menurunnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya. Hasil penelitian

Wilberforce (2000) juga menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan akan berpengaruh positif terhadap komitmen terhadap organisasi. Berdasarkan hal tersebut, dapat diambil hipotesis bahwa:

**H5: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

**Gambar 2.6**  
**Indikator Variabel Pemberdayaan Karyawan**



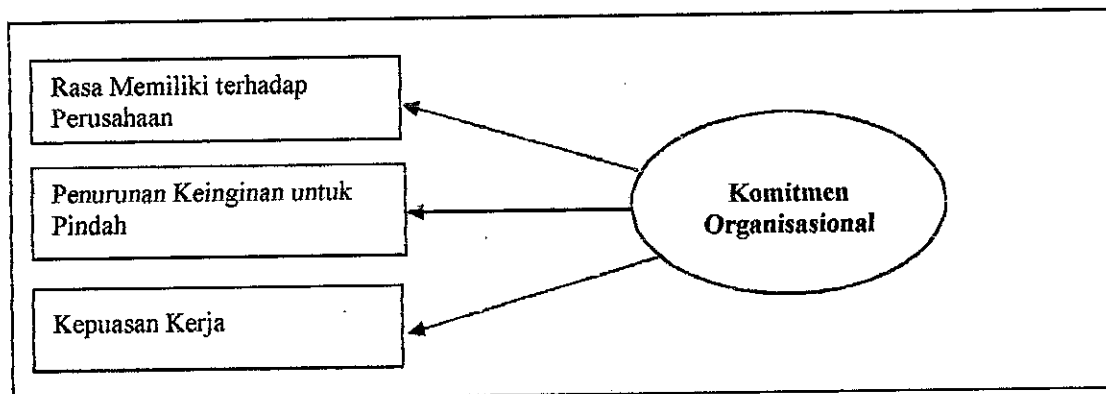
Sumber: Brower (1995) dan Koberg dkk. (1999)

### 2.3.6. Indikator Variabel Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi atau perusahaan tersebut Muchiri (2002). Hal ini juga berarti bahwa komitmen kepada organisasi merupakan faktor penting dalam membangun dan mempertahankan kesuksesan hubungan jangka panjang dengan organisasi (Gundlach dkk., 1995 dalam Johnson dkk., 2001). Sedangkan Wilberforce (2000) memandang

bahwa komitmen organisasional merupakan kemauan karyawan untuk berperan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kinerja, dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini merupakan cara pasti melihat tanggungjawab atas tindakannya dan sebagai perwujudan dari rasa memiliki terhadap perusahaan. Adanya komitmen organisasional juga dapat diindikasikan dengan hilangnya atau menurunnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, kemauan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut, serta adanya kepuasan bekerja di perusahaan tersebut (Donna, 1995; Koberg dkk., 1999). Berdasarkan pengertian tersebut, maka indikator dari variabel komitmen organisasional dalam penelitian ini meliputi:

**Gambar 2.7**  
**Indikator Variabel Komitmen Organisasional**



Sumber: Donna, 1995; Koberg dkk., 1999; Muchiri, 2002

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini diposisikan terhadap penelitian terdahulu sebagai pengembangan konsep dari hasil penelitian Koberg dkk. (1999) tentang *antecedents* dan *outcomes* dari pemberdayaan. Penelitian mereka menguji korelasi dan konsekuensi dari pemberdayaan psikological pada suatu kelompok tenaga kerja rumah sakit pada level tenaga ahli, profesional, dan manajerial. Faktor-faktor karakteristik individual, kelompok, dan lingkungan mempengaruhi pengertian kritis pemberdayaan.

Pengembangan dari penelitian ini adalah pada faktor karakteristik tim atau organisasional dengan memfokuskan pada faktor sistem dan fungsi pendukung serta faktor pembagian informasi sebagai anteseden dari pemberdayaan. Penelitian ini didasarkan pada beberapa penelitian seperti Bowen dan Lawler (1992), Brower (1995), Chebat dan Kollias (2000), serta penelitian Wilberforce (2000). Selanjutnya penelitian tersebut secara ringkas dapat disajikan seperti pada tabel berikut ini.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Penelitian Terdahulu</b>	<b>Variabel Independen</b>	<b>Variabel Dependen</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Alat Analisis</b>
Koberg, Christine S., Boss, R. Wayne, Senjem, Jason C., & Goodman, Eric, A., (1999), "Antecedents and Outcomes of Empowerment".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Personal factors</i></li> <li>• <i>Environmental factors</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Critical Empowerment Cognition</i></li> <li>• <i>Personal and Organizational Outcomes</i></li> </ul>	Menganalisis karakteristik faktor-faktor antecedent dan konsekuensi dari pemberdayaan baik secara personal maupun organisasional	Analysis of Covariance (ANCOVA)
Chebat, Jean-Charles (2000), "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Empowerment</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Role Taking</i></li> <li>• <i>Empowerment Outcomes</i></li> <li>• <i>Role Performances</i></li> </ul>	Menganalisis pengaruh pemberdayaan pada peran, outcome, dan kinerja dari karyawan yang berhubungan dengan pelanggan pada perusahaan jasa	Factor analysis, Reliability analysis, dan General model regression
Bowen, David E. & Lawler III, Edward E., (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Basic Business Strategy</i></li> <li>• <i>Tie to Customer</i></li> <li>• <i>Technology</i></li> <li>• <i>Business Environment</i></li> <li>• <i>Type of People</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Empowerment</i></li> </ul>	Menjelaskan faktor2 yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan di perusahaan jasa, terutama pada <i>production-line approach</i>	Deskriptif
Brower, Michael J., (1995), "Empowering Teams: what, why, and how",	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Informasi</i></li> <li>• <i>Dukungan fungsi2 lain</i></li> <li>• <i>kepemimpinan</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kesuksesan Pemberdayaan</i></li> </ul>	Menjelaskan mengenai pemberdayaan pada suatu tim atau kelompok atau organisasi.	Deskriptif
Wilberforce, Turyasingura, (2000), "Gaining a Competitive Advantage Through Employee Empowerment: Challenges and Strategies",	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pemberdayaan</i></li> <li>• <i>Situasi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Komitmen</i></li> <li>• <i>Outcomes</i></li> </ul>	Menjelaskan secara detail ttg konsep pemberdayaan karyawan dan untuk mengetahui hubungannya dengan komitmen, serta keuntungan dan tantangannya.	Deskriptif

Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Obyek Penelitian**

Penelitian ini memilih industri jamu di Semarang sebagai obyek penelitian. Guna memenuhi jumlah sampel, perusahaan jamu yang dipertimbangkan adalah tiga perusahaan industri jamu terbesar di Semarang (lebih dari 500 karyawan) yaitu PT. Jamu Jago, PT. Nyonya Meneer, dan PT. Sido Muncul sebagai obyek penelitian. Tiga perusahaan tersebut dipilih sebagai obyek penelitian karena perusahaan tersebut mempunyai jumlah karyawan yang cukup banyak (di atas 500 karyawan), telah menerapkan program pemberdayaan karyawan, serta sebagai *industrial producers* seperti menjalankan suatu pabrikan (*factory*) dan memperkerjakan banyak manajer dan karyawan (Rademakers, 1998).

#### **3.2. Sumber Data**

Sumber data meliputi data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Indriantoro dan Supomo, 1999). Dalam penelitian ini data primer berupa hasil pengisian kuesioner/daftar pertanyaan oleh responden. Kuesioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif.



Sedangkan data sekunder merupakan jenis data yang bukan dilakukan sendiri pengumpulannya oleh penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999). Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari PT. Jamu Jago, PT. Nyonya Meneer, dan PT. Sido Muncul yang berupa data jumlah karyawan perusahaan menurut struktur jabatan, data profile perusahaan, dan dokumen-dokumen lain yang diperlukan dalam penelitian ini.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga sebagai obyek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999). Yang dimaksud dengan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan setingkat supervisor hingga top manajer dari PT. Jamu Jago, PT. Nyonya Meneer, dan PT. Sido Muncul Semarang yang berjumlah 323 orang (Data Karyawan PT. Jamu Jago, PT. Nyonya Meneer, dan PT. Sido Muncul Semarang Tahun 2004).

Sedangkan sampel adalah bagian yang dapat mewakili populasi yang akan diteliti. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode sampel acak (*random*), yaitu semua subyek didalam populasi dianggap mempunyai hak yang sama untuk memperoleh kesempatan dipilih menjadi sampel (Arikunto, 1998).

Populasi yang akan diobservasi meliputi jumlah yang cukup banyak, untuk itu perlu dilakukan penentuan jumlah sampel. Menurut Hair, et al (1995) jumlah sampel representatif yang sesuai untuk teknik analisis SEM adalah sekitar 100-200 sampel. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali

jumlah parameter yang digunakan. Jadi jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Bila terdapat 19 indikator, besarnya sampel adalah 95 sampai 190 (Ferdinand, 2000, P.44). Oleh karena itu jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebesar 100 responden.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara yaitu metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung (berkomunikasi langsung) dengan responden (Arikunto, 1998). Pengumpulan data juga dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden.

Data dikumpulkan dengan menggunakan dua macam angket yaitu:

1. Angket terbuka, yaitu angket yang terdiri atas beberapa pertanyaan dan digunakan untuk memilih perusahaan yang memenuhi kriteria sebagai responden. Contoh pertanyaan dengan menggunakan angket terbuka:

- Apakah perusahaan anda melaksanakan program pemberdayaan?  
a. Ya/Tidak                      Sejak kapan? .....

2. Angket tertutup, yaitu angket yang digunakan untuk mendapatkan data dari responden dalam obyek penelitian. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk memperoleh data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

- Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/setuju:

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

                            
 1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

Selanjutnya daftar pertanyaan secara garis besar yang akan diajukan kepada responden dapat dilihat pada Tabel 3.1. dibawah ini.

**Tabel 3.1.**  
**Desain Inti Pertanyaan**

Variabel	Item-item pertanyaan	Skala Pengukuran
Komitmen Top Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen top manajemen dalam membuat aturan dan memfasilitasi pemberdayaan</li> <li>• Komitmen top manajemen dalam memimpin semua proses manajemen perusahaan</li> <li>• Komitmen top manajemen dalam mendelegasikan otoritasnya</li> </ul>	10 poin skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju)
Peningkatan Kapabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan karyawan dalam memecahkan berbagai permasalahan kerja</li> <li>• Seberapa besar pengetahuan karyawan dalam mendukung pemberdayaan</li> <li>• Seberapa besar keterampilan karyawan dalam mendukung pemberdayaan</li> </ul>	10 poin skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju)
Sistem dan Fungsi Pendukung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan antar bidang/unit dalam perusahaan</li> <li>• Kerjasama yang saling menguntungkan antar bidang/unit dalam perusahaan</li> <li>• Sistem yang kondusif dalam perusahaan</li> </ul>	10 poin skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju)
Tukar Menukar Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi mengenai kondisi perusahaan</li> <li>• Informasi mengenai kondisi persaingan</li> <li>• Informasi antar rekan dan dg atasan</li> </ul>	10 poin skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju)

Pemberdayaan Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otoritas yang dapat dilakukan karyawan</li> <li>• Akuntabilitas karyawan</li> <li>• Ketaatan karyawan akan aturan yang ada</li> <li>• Kompetensi karyawan</li> </ul>	10 poin skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju)
Komitmen Organisasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kekuatan keterlibatan karyawan dalam tujuan/aktivitas perusahaan sebagai wujud dari rasa ikut memiliki</li> <li>• Keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan</li> <li>• Kepuasan karyawan akan pekerjaan dan dengan perusahaannya</li> </ul>	10 poin skala digunakan mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) dan 10 (sangat setuju)

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini.

### 3.5. Teknik Analisis

Analisis kuantitatif merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengujian hipotesis. Model Persamaan Struktural, *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit”, secara simultan (Ferdinand, 2000).

Keunggulan aplikasi *Structural Equation Model (SEM)* dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis. Program AMOS digunakan karena mempunyai kemampuan untuk:

- a. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural linear.
- b. Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten.
- c. Memuat pengukuran kesalahan (*error*) baik pada variabel dependen maupun independen.
- d. Mengukur efek langsung dan tak langsung dari variabel dependen dan independen.
- e. Memuat hubungan sebab akibat yang timbal balik, bersamaan (*simultaneity*), dan interdependensi.

Langkah-langkah dalam membuat pemodelan yang lengkap dengan menggunakan analisis SEM meliputi 7 langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori.

Langkah pertama dalam pengembangan model *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas (sebab akibat).

*Path diagram* akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan "*construct*" atau "*factor*" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk

menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori/model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

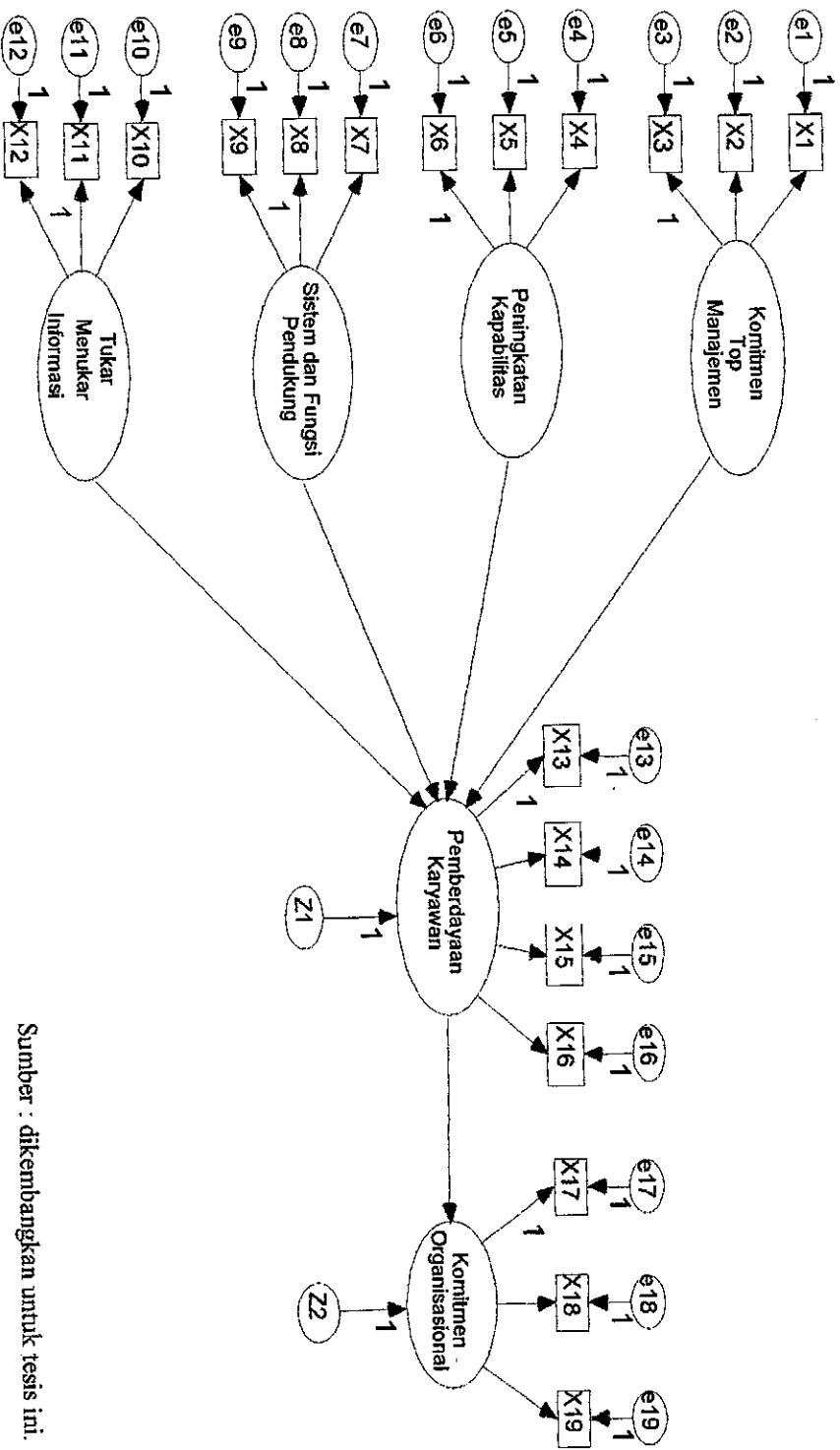
- Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen *structural* untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Persamaan dalam penelitian ini terlihat dalam Tabel 3.2 dan Gambar 3.1 dibawah ini.

**Tabel 3.2.**  
**Model Pengukuran**

Konsep <i>Exogenous</i> (model pengukuran)	Konsep <i>Endogenous</i> (model pengukuran)
X1 = $\lambda_1$ Komitmen Top Manajemen + $\epsilon_1$	X13 = $\lambda_{13}$ Pemberdayaan Karyawan + $\epsilon_{13}$
X2 = $\lambda_2$ Komitmen Top Manajemen + $\epsilon_2$	X14 = $\lambda_{14}$ Pemberdayaan Karyawan + $\epsilon_{14}$
X3 = $\lambda_3$ Komitmen Top Manajemen + $\epsilon_3$	X15 = $\lambda_{15}$ Pemberdayaan Karyawan + $\epsilon_{15}$
X4 = $\lambda_4$ Peningkatan Kapabilitas + $\epsilon_4$	X16 = $\lambda_{16}$ Pemberdayaan Karyawan + $\epsilon_{16}$
X5 = $\lambda_5$ Peningkatan Kapabilitas + $\epsilon_5$	X17 = $\lambda_{17}$ Komitmen Organisasional + $\epsilon_{17}$
X6 = $\lambda_6$ Peningkatan Kapabilitas + $\epsilon_6$	X18 = $\lambda_{18}$ Komitmen Organisasional + $\epsilon_{18}$
X7 = $\lambda_7$ Sistem dan Fungsi Pendukung + $\epsilon_7$	X19 = $\lambda_{19}$ Komitmen Organisasional + $\epsilon_{19}$
X8 = $\lambda_8$ Sistem dan Fungsi Pendukung + $\epsilon_8$	
X9 = $\lambda_9$ Sistem dan Fungsi Pendukung + $\epsilon_9$	
X10 = $\lambda_{10}$ Tukar Menukar Informasi + $\epsilon_{10}$	
X11 = $\lambda_{11}$ Tukar Menukar Informasi + $\epsilon_{11}$	
X12 = $\lambda_{12}$ Tukar Menukar Informasi + $\epsilon_{12}$	
Model Struktural	
Pemberdayaan Karyawan = $\gamma_1$ Komitmen Top Manajemen + $\gamma_2$ Peningkatan Kapabilitas + $\gamma_3$ Sistem dan Fungsi Pendukung + $\gamma_4$ Tukar Menukar Informasi + $z_1$	
Komitmen Organisasional = $\gamma_5$ Pemberdayaan Karyawan + $z_2$	

Sumber: dikembangkan untuk tesis.



Gambar 3.1.  
Structural Equation Model

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.



4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi model yang dibangun.

SEM hanya menggunakan matrik Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *Goodness – of - fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, outliers dan multikolinearity dan singularity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu:

- $\chi^2$  – *Chi-square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan

diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$ .

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

- GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

- AGFI (*Adjusted Godness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1995).

- CMIN/DF

Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedomnya*. CMIN/DF merupakan statistik *chi-square*,  $\chi^2$  dibagi Dfnya sehingga disebut  $\chi^2$  – relatif. Nilai  $\chi^2$  – relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

- TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Hair et al, 1995).

- CFI (*Comparative Fit Index*)

Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit*.

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam Tabel 3.3.

**Tabel 3.3.**  
***Goodness-of-fit Indices***

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
<i>X<sup>2</sup> – Chi-square</i>	<i>Diharapkan kecil</i>
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0.05$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$
<i>TLI</i>	$\geq 0.95$
<i>CFI</i>	$\geq 0.95$

Sumber: Ferdinand, 2000.

#### 7. Interpretasi dan Modifikasi model.

Setelah model diestimasi, nilai residual harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka

1.96 merupakan batas nilai yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

### **3.6. Uji Validity dan Reliability**

#### **3.6.1. Uji Validitas (*Validity*)**

Merupakan kemampuan dari *construct indicator* untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah akurat atau belum. Kalau sudah akurat maka variabel atau construct tersebut dapat dilanjutkan, sedangkan apabila belum akurat maka perlu dilakukan pengujian ulang. Tujuan yang utama dari kedua uji tersebut yaitu untuk menguji indikator-indikator yang dirumuskan dalam pertanyaan agar penelitian tersebut *realibel dan valid*. Disini para ahli akan memberikan keputusan: *instrumen dapat digunakan tanpa perbaikan, ada perbaikan dan mungkin dirombak*. Yang dimaksud para ahli yaitu ahli pemasaran, ahli statistik dan calon responden, (Sugiyono, 1999,p.114).

#### **3.6.2. Uji Reliabilitas**

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995, p.642):

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

### 3.6.3. Uji Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Hair et al, 1995, p.642):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan disajikan data deskriptif obyek penelitian, proses dan analisis data dan pengujian hipotesis, serta suatu simpulan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor* dan *full model analysis* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan 7 langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*.

#### **4.1. Data Deskriptif**

Data yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh responden digambarkan secara ringkas dalam sub bab ini. Data deskriptif obyek penelitian ini memberikan beberapa informasi secara sederhana dari obyek penelitian kaitannya dengan model penelitian yang dikembangkan. Perusahaan Jamu di Semarang yang dijadikan obyek penelitian berjumlah 3 buah perusahaan yaitu PT. Jamu Jago, PT. Nyonya Meneer, dan PT. Sido Muncul. Responden yang dipilih adalah karyawan setingkat supervisor hingga top manajer sebanyak 100 orang yang diambil secara acak (random) seperti yang telah dijelaskan pada Bab III. Teknik pengambilan data yang dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dan pembagian langsung kuesioner kepada responden. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Data-data mengenai profil responden secara sederhana digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Responden	Masa Kerja						Total
	1 – 2 th	%	3 – 5 th	%	> 5 th	%	
Dalam Jabatan	23	23	25	25	52	52	100
Dalam Perusahaan	11	11	32	32	57	57	100

Sumber: Data Primer Diolah

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Nama Perusahaan	Tingkat Pendidikan						Jumlah	
	D3	%	S1	%	S2	%	Total	%
PT. Jamu Jago	18	62	9	31	2	7	29	29
PT. Nyonya Meneer	21	51	15	37	5	12	41	41
PT. Sido Muncul	15	50	12	40	3	10	30	30
Jumlah Total	54	54	36	36	10	10	100	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 5 tahun di perusahaannya (57%) maupun dalam jabatannya (52%). Sedangkan tingkat pendidikan responden sebagian besar setingkat Diploma III yaitu sejumlah 54 orang (54%). Dari data kuesioner juga diketahui bahwa ketiga perusahaan jamu tersebut telah melakukan program pemberdayaan karyawan dan semua responden telah menjalani program pemberdayaan karyawan seperti pelatihan di perusahaan masing-masing. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden telah terpenuhi dan data dapat digunakan. Secara garis besar kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner dikategorikan seperti pada Tabel 4.3. dan Tabel 4.4.

**Tabel 4.3.**  
**Jawaban Responden Berdasarkan Indikator**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
(Skor 1-5)	15	18	22	14	26	27	15	21	17	17	23	18	22	15	12	8	17	25	22
(Skor 6-10)	85	82	78	86	74	73	85	79	83	83	77	82	78	85	88	92	83	75	78
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sumber: Data Primer Diolah

**Tabel 4.4.**  
**Jawaban Responden Berdasarkan Variabel**

	K_TopM	%	P_Keah	%	SF_Pen	%	Tkr_Inf	%	Pb_Kry	%	K_Org	%
(Skor 1-5)	55	18	67	22	53	18	58	19	57	14	64	21
(Skor 6-10)	245	82	233	78	247	82	242	81	343	86	236	79
Total	300	100	300	100	300	100	300	100	400	100	300	100

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.3. dan 4.4. di atas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam katagori skor 6 hingga 10 atau dengan kata lain antara setuju hingga sangat setuju, sehingga secara operasional dapat diduga bahwa di PT. Jamu Jago, PT. Nyonya Meneer, dan PT. Sido Muncul sebagian besar (82%) top manajemen berkomitmen untuk mendukung kesuksesan program pemberdayaan karyawan, 78% adanya peningkatan keahlian akan mendukung kesuksesan program pemberdayaan karyawan, 82% menyatakan bahwa sistem dan fungsi-fungsi organisasi perusahaan mendukung kesuksesan program pemberdayaan karyawan, sebagian besar (81%) menyatakan bahwa aktivitas tukar menukar informasi dalam perusahaan mendukung kesuksesan program pemberdayaan karyawan, serta diketahui bahwa indikator-indikator dalam pemberdayaan karyawan sebagian besar (86%) telah menjelaskan adanya kesuksesan pemberdayaan karyawan yang akan dapat meningkatkan komitmen organisasional.



## **4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* akan mengikuti 7 langkah proses analisis (Ferdinand, 2002, p.34). Tujuh langkah proses analisis SEM tersebut secara singkat diterangkan sebagai berikut:

### **4.2.1. Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model penelitian yang dikembangkan didasarkan pada hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II. Model ini digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dan sebagai cara untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab sebelumnya dimana variabel pembentuk model terdiri dari 6 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 19 indikator. Model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM, seperti tertuang dalam Bab III.

### **4.2.2. Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Diagram alur (*path diagram*) dibentuk berdasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori seperti yang telah diuraikan di Bab II. Model penelitian dikembangkan menjadi diagram alur seperti tertuang dalam Gambar 3.2. pada Bab III, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01.

#### **4.2.3. Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dikonversikan dalam persamaan structural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam Tabel 3.2. pada Bab III. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa persamaan struktural yang dihasilkan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Pemberdayaan Karyawan} = 0.27 \text{ Komitmen Top Manajemen} + 0.36 \text{ Peningkatan Kapabilitas} + 0.38 \text{ Sistem dan Fungsi Pendukung} + 0.21 \text{ Tukar Menukar Informasi} + 0.82$$

$$\text{Komitmen Organisasional} = 0.40 \text{ Pemberdayaan Karyawan} + 0.16$$

#### **4.2.4. Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2002, p.47). Jumlah sampel yang digunakan adalah 100 responden. Dari hasil olah data yang telah dilakukan, matriks kovarians data yang digunakan terlihat seperti dalam Tabel 4.5 berikut ini.

**Tabel 4.5.**  
**Sample Covariances – Estimates**

	X10	X11	X12	X16	X15	X14	X13
X10	3.002						
X11	1.440	3.160					
X12	1.645	1.480	2.904				
X16	0.259	0.620	0.548	1.810			
X15	0.235	0.440	0.646	1.042	1.774		
X14	0.193	0.460	0.450	1.088	1.130	2.296	
X13	0.090	0.730	0.479	1.015	0.951	0.909	1.878
X19	0.252	0.520	0.646	0.644	0.714	0.674	0.342
X18	0.066	0.680	0.207	0.777	0.723	0.491	0.574
X17	0.254	0.370	0.521	0.443	0.459	0.277	0.342
X7	0.025	0.070	0.209	0.618	0.916	0.875	0.829
X8	0.104	-0.090	0.191	0.833	1.129	0.947	0.882
X9	0.069	0.170	0.531	0.806	0.954	0.853	0.873
X4	0.143	-0.210	0.625	0.578	0.970	0.951	0.999
X5	0.427	0.230	0.495	0.922	0.960	0.889	0.961
X6	0.316	0.320	0.649	0.877	0.801	0.793	1.188
X1	-0.290	-0.300	0.031	0.555	0.619	0.531	0.582
X2	-0.052	0.050	0.208	0.651	0.727	0.740	0.926
X3	-0.024	0.090	0.348	0.872	0.832	0.672	0.776
	X19	X18	X17	X7	X8	X9	X4
X19	3.070						
X18	1.632	3.280					
X17	1.442	1.718	2.956				
X7	0.241	0.572	0.566	2.202			
X8	0.372	0.468	0.316	1.431	2.326		
X9	0.491	0.706	0.430	1.109	1.335	1.926	
X4	0.209	-0.024	0.242	1.002	1.087	0.685	2.814
X5	0.291	0.524	0.398	0.798	1.063	0.455	1.226
X6	0.268	0.422	0.154	0.704	0.854	0.610	1.248
X1	0.358	0.306	0.278	0.446	0.468	0.222	0.586
X2	0.407	0.177	0.085	0.625	0.930	0.764	0.993
X3	0.370	0.156	0.046	0.398	0.806	0.618	0.482
	X5	X6	X1	X2	X3		
X5	2.174						
X6	1.252	2.316					
X1	0.634	0.522	1.828				
X2	0.477	0.755	0.899	2.321			
X3	0.638	0.634	1.284	1.226	2.540		

Sumber: Hasil Analisis

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* dari program AMOS. Estimasi dilakukan secara bertahap yakni:

1. Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen,
2. Estimasi *structural equation model* melalui analisis *Full Model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

#### 4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk dalam model ini terdiri dari 6 *unobserved variabel* dengan 19 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya.

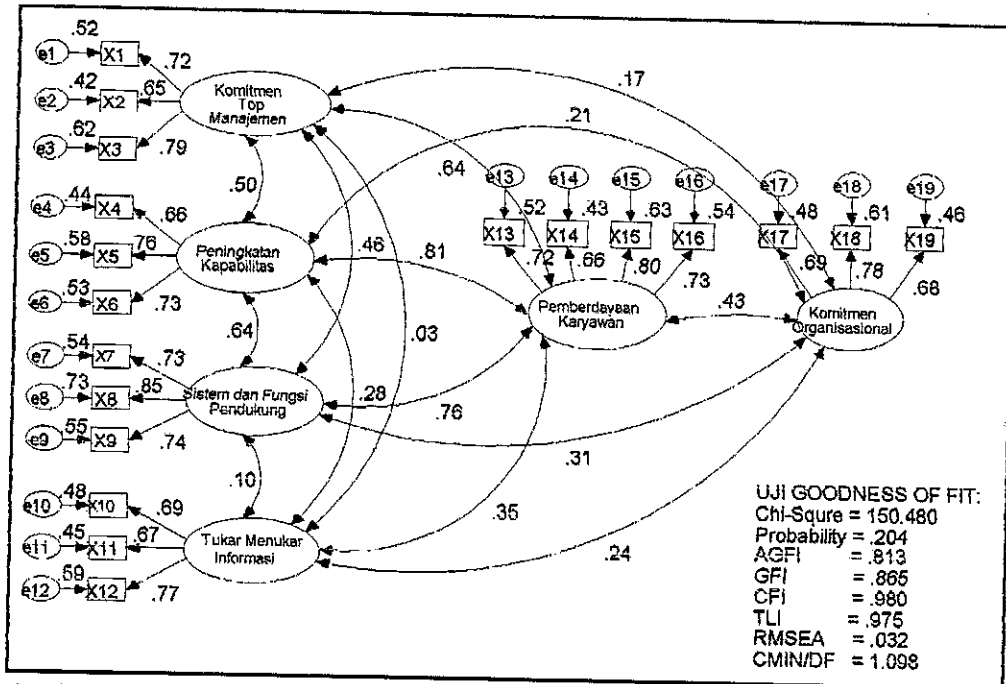
Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori ditampilkan seperti terlihat pada Gambar 4.2, Tabel 4.6, dan Tabel 4.7 berikut ini.

**Tabel 4.6**  
**Goodness of Fit Index Untuk Analisis Faktor Konfirmatori**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square Probability	Df=141, P=5% Chi Square=169,711	150,480	Baik
GFI	≥ 0.05	0,204	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,865	Cukup Baik
TLI	≥ 0.90	0,813	Cukup Baik
CFI	≥ 0.95	0,975	Baik
CMIN/DF	≥ 0.95	0,980	Baik
RMSEA	≤ 2.00	1,098	Baik
	≤ 0.08	0,032	Baik

Sumber: Hasil Analisis

**Gambar 4.2.**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**



Sumber: Hasil Analisis

**Tabel 4.7.**  
**Regression Weights Untuk Analisis Faktor Konfirmatori**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X3	<--	Komitmen_Top_Manajemen	1.000			
X2	<--	Komitmen_Top_Manajemen	0.788	0.143	5.520	0.000
X1	<--	Komitmen_Top_Manajemen	0.775	0.124	6.228	0.000
X6	<--	Peningkatan_Kapabilitas	1.000			
X5	<--	Peningkatan_Kapabilitas	1.009	0.156	6.475	0.000
X4	<--	Peningkatan_Kapabilitas	1.003	0.173	5.785	0.000
X9	<--	Sistem dan Fungsi Pendukung	1.000			
X8	<--	Sistem dan Fungsi Pendukung	1.267	0.171	7.424	0.000
X7	<--	Sistem dan Fungsi Pendukung	1.060	0.157	6.767	0.000
X17	<--	Komitmen Organisasional	1.000			
X18	<--	Komitmen Organisasional	1.183	0.214	5.519	0.000
X19	<--	Komitmen Organisasional	0.998	0.188	5.298	0.000
X13	<--	Pemberdayaan Karyawan	1.000			
X14	<--	Pemberdayaan Karyawan	1.013	0.167	6.074	0.000
X15	<--	Pemberdayaan Karyawan	1.075	0.149	7.212	0.000
X16	<--	Pemberdayaan Karyawan	0.999	0.147	6.813	0.000
X12	<--	Tukar Menukar Informasi	1.000			
X11	<--	Tukar Menukar Informasi	0.907	0.192	4.728	0.000
X10	<--	Tukar Menukar Informasi	0.913	0.168	5.448	0.000

Sumber: Hasil Analisis

Hasil pengolahan data untuk model penelitian ini memperlihatkan bahwa pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,204 atau di atas 0.05. Nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan demikian, model penelitian ini dapat diterima.

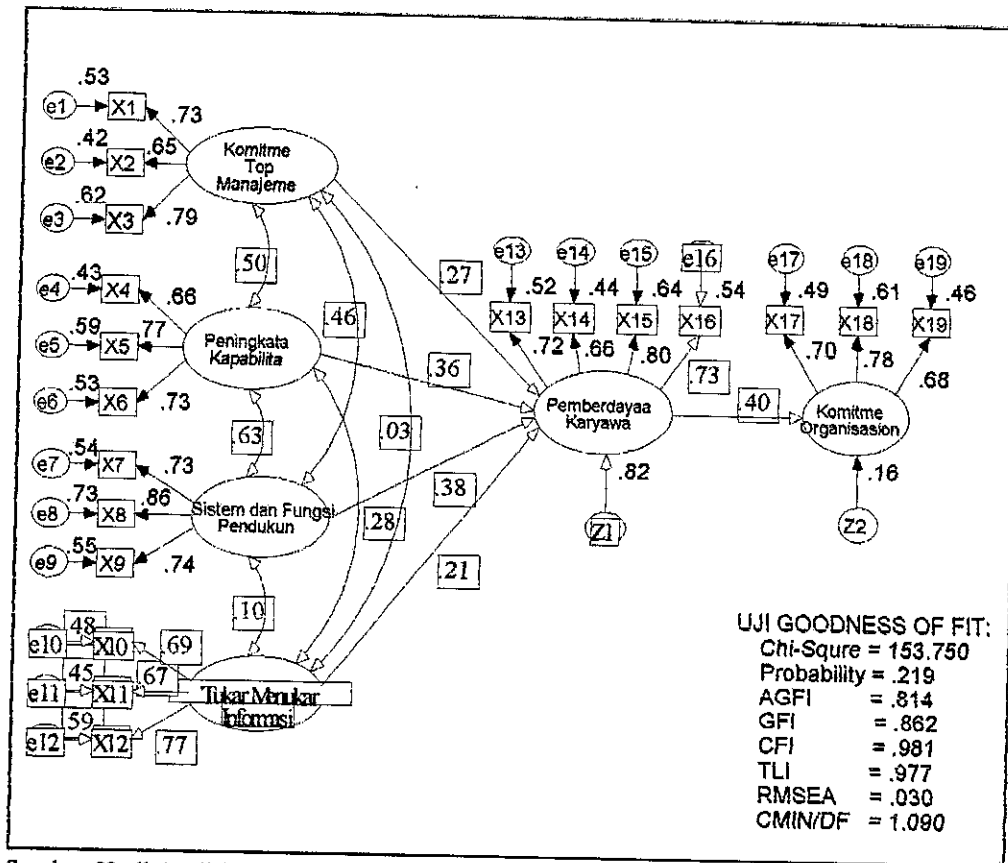
Nilai CR di atas 2.0 dengan P lebih kecil dari nilai 0,05 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk, yang mana terdapat enam konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya. Dengan demikian setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten pada model telah menunjukkan unidimensionalitas.

#### **4.2.4.2. Analisis *Structural Equation Modelling***

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3, Tabel 4.8, dan Tabel 4.9.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap model sebesar 0,219 atau diatas 0.05. Secara keseluruhan nilai indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, dan oleh karena itu model dapat diterima.

**Gambar 4.3.**  
**Hasil Pengujian Structural Equation Modelling**



Sumber: Hasil Analisis

**Tabel 4.8.**  
**Goodness of Fit Indexes untuk Full Model**

<i>Goodness of Fit Indexs</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi Square	Df=141, P=5% Chi Square=169,711	153,750	Baik
Probability	≥ 0.05	0,219	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,814	Cukup Baik
GFI	≥ 0.90	0,862	Cukup Baik
TLI	≥ 0.95	0,977	Baik
CFI	≥ 0.95	0,981	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,090	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,030	Baik

Sumber: Hasil Analisis

**Tabel 4.9.**  
**Regression Weights untuk Full Model**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Pemberdayaan_Karyawan<--Peningkatan_Kapabilitas		0.320	0.132	2.426	0.015
Pemberdayaan_Karyawan<--Sistem dan Fungsi_Pendukung		0.368	0.120	3.056	0.002
Pemberdayaan_Karyawan<--Tukar_Menukar_Informasi		0.158	0.076	2.087	0.037
Pemberdayaan_Karyawan<--Komitmen_Top_Manajemen		0.210	0.087	2.420	0.016
Komitmen_Organisasional<--Pemberdayaan_Karyawan		0.492	0.158	3.116	0.002
X3	<--Komitmen_Top_Manajemen	1.000			
X2	<--Komitmen_Top_Manajemen	0.791	0.143	5.531	0.000
X1	<--Komitmen_Top_Manajemen	0.786	0.126	6.255	0.000
X6	<--Peningkatan_Kapabilitas	1.000			
X5	<--Peningkatan_Kapabilitas	1.019	0.158	6.458	0.000
X4	<--Peningkatan_Kapabilitas	0.995	0.173	5.739	0.000
X9	<--Sistem dan Fungsi_Pendukung	1.000			
X8	<--Sistem dan Fungsi_Pendukung	1.269	0.171	7.430	0.000
X7	<--Sistem dan Fungsi_Pendukung	1.060	0.157	6.763	0.000
X17	<--Komitmen_Organisasional	1.000			
X18	<--Komitmen_Organisasional	1.175	0.214	5.489	0.000
X19	<--Komitmen_Organisasional	0.986	0.186	5.303	0.000
X13	<--Pemberdayaan_Karyawan	1.000			
X14	<--Pemberdayaan_Karyawan	1.021	0.168	6.086	0.000
X15	<--Pemberdayaan_Karyawan	1.079	0.151	7.165	0.000
X16	<--Pemberdayaan_Karyawan	1.002	0.147	6.794	0.000
X12	<--Tukar_Menukar_Informasi	1.000			
X11	<--Tukar_Menukar_Informasi	0.907	0.191	4.743	0.000
X10	<--Tukar_Menukar_Informasi	0.917	0.168	5.445	0.000

Sumber: Hasil Analisis

#### 4.2.5. Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $>0,90$ ).



Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian ini *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

#### **4.2.6. Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit***

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit*. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa model yang dibangun telah memenuhi kriteria indeks pengujian kelayakan (*goodness of fit*) seperti terlihat pada Tabel 4.8. diatas. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

##### **4.2.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier***

Deteksi terhadap ada tidaknya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau *z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, et.al, 1995). Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq \pm 3,0$  akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *univariate outlier* yang tersaji pada Tabel 4.10 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.10.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.07552	2.34048	3.87E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.84823	2.07028	-4.3E-17	1.0000000
Zscore(X3)	100	-1.74807	1.99779	-1.0E-15	1.0000000
Zscore(X4)	100	-1.96332	1.59557	-8.0E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-1.81531	2.23370	-2.4E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-1.71312	2.21005	5.12E-16	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.07194	1.95124	-5.0E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-1.87907	2.03566	2.26E-17	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.00035	2.30147	1.21E-15	1.0000000
Zscore(X10)	100	-1.88371	1.56210	-6.9E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.67917	1.67917	5.30E-16	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.95001	1.55300	1.37E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.94604	2.41076	1.95E-16	1.0000000
Zscore(X14)	100	-2.00916	1.93037	-3.4E-16	1.0000000
Zscore(X15)	100	-1.61341	2.12134	1.25E-15	1.0000000
Zscore(X16)	100	-1.74519	1.95224	-8.8E-16	1.0000000
Zscore(X17)	100	-1.95619	1.51634	5.62E-16	1.0000000
Zscore(X18)	100	-1.63728	1.65926	2.03E-16	1.0000000
Zscore(X19)	100	-1.76039	1.84682	-2.4E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Hasil Analisis

#### 4.2.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Evaluasi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, namun observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalanobis (*The Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et.al, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996, dalam Ferdinand, 2000).

Jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*) dihitung berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 19 (jumlah variabel bebas) pada tingkat  $p < 0,001$ . Hasil *mahalanobis distance* dengan  $\lambda^2$  (19, 0,001) menunjukkan nilai

sebesar 119,8632 (berdasarkan tabel distribusi  $\lambda^2$ ). Data yang memiliki jarak mahalanobis lebih besar dari 119,8632 termasuk dalam kriteria *multivariate outliers*. Pada penelitian ini *mahalanobis distance* terbesar mencapai nilai 34,026. Jadi tidak terdapat *multivariate outliers* pada data hasil penelitian. Hasil *mahalanobis distance* pada penelitian ini dapat dilihat dalam lampiran *text output*.

#### 4.2.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian tingkat normalitas data yang digunakan dapat dilakukan dengan mengamati nilai *skewness*. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* (nilai CR) sebesar  $\pm 1.96$  pada tingkat signifikansi 0.05 (5%). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.11 berikut ini.

**Tabel 4.11.**  
**Normalitas Data**

	min	max	skew	G. E.	kurtosis	G. P.
X10	4.000	10.000	-0.020	-0.081	-0.831	-1.697
X11	4.000	10.000	0.000	0.000	-0.929	-1.896
X12	4.000	10.000	-0.029	-0.117	-0.868	-1.772
X16	5.000	10.000	0.213	0.868	-0.581	-1.185
X15	5.000	10.000	0.163	0.664	-0.687	-1.403
X14	4.000	10.000	0.381	1.556	-0.495	-1.010
X13	4.000	10.000	0.402	1.643	-0.418	-0.854
X19	4.000	10.000	-0.019	-0.077	-0.880	-1.797
X18	4.000	10.000	0.121	0.493	-0.939	-1.916
X17	4.000	10.000	-0.068	-0.277	-0.944	-1.927
X7	4.000	10.000	0.194	0.793	-0.658	-1.343
X8	4.000	10.000	0.118	0.482	-0.593	-1.210
X9	4.000	10.000	0.446	1.822	0.025	0.051
X4	4.000	10.000	0.064	0.262	-0.704	-1.436
X5	4.000	10.000	0.263	1.072	-0.611	-1.247
X6	4.000	10.000	0.316	1.291	-0.589	-1.203
X1	4.000	10.000	0.402	1.640	-0.288	-0.588
X2	4.000	10.000	0.373	1.522	-0.312	-0.636
X3	4.000	10.000	-0.042	-0.169	-0.539	-1.101
Multivariate					0.905	0.160

Sumber: Hasil Analisis

Dari Tabel 4.11. diatas terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk *skewness* yang berada diluar rentang  $\pm 1.96$ . Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal.

#### **4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas**

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2000).

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel (*Determinant of sample covariance matrix*) diketahui sebesar  $3.2831e+003$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas, sehingga data layak digunakan.

#### 4.2.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Uji kesesuaian model telah ditampilkan dalam Tabel 4.8.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat enam diantaranya berada pada kondisi baik, meski nilai AGFI dan GFI masih dalam kondisi marginal atau dibawah 0.90. Namun demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

#### 4.2.7. Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\leq \pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5% (Hair, et.al, 1995). *Standardized Residual Covariance* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut ini. Dari tabel tersebut terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai residual  $\leq \pm 1,96$ . Oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

**Tabel 4.12.**  
**Standardized Residual Covariances**

	X10	X11	X12	X16	X15	X14	X13
X10	0.000						
X11	0.025	0.000					
X12	0.198	-0.238	0.000				
X16	-0.700	0.813	0.352	0.000			
X15	-0.945	-0.057	0.621	-0.041	0.000		
X14	-0.901	0.111	-0.091	0.410	0.258	0.000	
X13	-1.385	1.245	0.062	0.194	-0.463	-0.363	0.000
X19	0.149	1.007	1.398	0.708	0.853	0.708	-0.529
X18	-0.570	1.346	-0.197	0.851	0.467	-0.294	0.044
X17	0.148	0.529	0.990	-0.153	-0.242	-0.794	-0.567
X7	-0.431	-0.244	0.239	-0.910	0.176	0.183	0.070
X8	-0.224	-0.921	0.049	-0.624	0.342	-0.187	-0.399
X9	-0.247	0.173	1.643	0.182	0.619	0.307	0.512
X4	-0.775	-1.913	0.756	-1.191	0.148	0.247	0.538
X5	0.179	-0.550	0.314	0.149	0.011	-0.072	0.331
X6	-0.213	-0.180	0.917	0.020	-0.617	-0.388	1.398
X1	-1.380	-1.387	-0.032	-0.312	-0.225	-0.446	-0.161
X2	-0.331	0.055	0.954	0.153	0.287	0.458	1.410
X3	-0.248	0.160	1.095	0.392	-0.044	-0.489	-0.020
	X19	X18	X17	X7	X8	X9	X4
X19	0.000						
X18	-0.110	0.000					
X17	0.058	0.064	0.000				
X7	-0.581	0.371	0.638	0.000			
X8	-0.369	-0.337	-0.611	0.040	0.000		
X9	0.480	1.022	0.215	-0.041	-0.019	0.000	
X4	-0.708	-1.695	-0.628	0.916	0.638	-0.140	0.000
X5	-0.530	0.040	-0.150	0.073	0.521	-1.290	-0.071
X6	-0.570	-0.288	-1.029	-0.260	-0.253	-0.503	0.088
X1	0.251	-0.195	-0.100	-0.246	-0.590	-1.271	0.163
X2	0.398	-0.644	-0.827	0.538	1.371	1.344	1.683
X3	-0.031	-1.006	-1.216	-0.953	0.189	0.092	-0.772
	X5	X6	X1	X2	X3		
X5	0.000						
X6	-0.001	0.000					
X1	0.352	-0.135	0.000				
X2	-0.372	0.843	-0.327	0.000			
X3	-0.305	-0.260	0.206	-0.048	0.000		

Sumber: Hasil Analisis

### 4.3. Uji Reliability

Uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar  $\geq 0.70$  (Hair, et.al. 1995, p.642). Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus seperti yang telah dijelaskan pada Bab III.

Hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator masing-masing variabel dengan menggunakan persamaan uji reliabilitas adalah seperti berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

NO	VARIABEL	HASIL
1	Komitmen Top Managemen	0,77
2	Peningkatan Keahlian	0,76
3	Sistem dan Fungsi Pendukung	0,82
4	Tukar Menukar Informasi	0,75
5	Pemberdayaan Karyawan	0,82
6	Komitmen Organisasional	0,76

Sumber: Hasil Analisis

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data dalam penelitian ini diperoleh nilai reliabilitas  $\geq 0,7$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* bagi variabel latennya dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

#### 4.4. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$  (Ferdinand, 2002, p.63-64). Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* telah dijelaskan seperti pada Bab III.

Hasil perhitungan untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji *Variance Extract***

NO	VARIABEL	HASIL
1	Komitmen Top Managemen	0.52
2	Peningkatan Keahlian	0.52
3	Sistem dan Fungsi Pendukung	0.61
4	Tukar Menukar Informasi	0.51
5	Pemberdayaan Karyawan	0.53
6	Komitmen Organisasional	0.52

Sumber: Hasil Analisis

Berdasarkan hasil pengukuran *variance extract*, terlihat bahwa tidak terdapat nilai *variance extract* yang berada di bawah batas nilai yang telah ditetapkan (nilai  $\geq 0,50$ ). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* bagi variabel latennya dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.



#### **4.5. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang dikembangkan. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai C.R dan nilai P pada *Regression Weights* hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2.00 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis penelitian. Pembahasan hasil pengujian hipotesis selanjutnya dilakukan seperti berikut ini.

##### **4.5.1. Uji Hipotesis I**

Hipotesis I pada penelitian ini adalah Komitmen Top Manajemen berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk pengaruh antara variabel Komitmen Top Manajemen dengan variabel Pemberdayaan Karyawan seperti terlihat pada Tabel 4.9 adalah sebesar 2.420 dengan nilai P sebesar 0.016. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Jadi hipotesis I yaitu komitmen top manajemen berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan, dapat diterima.

#### **4.5.2. Uji Hipotesis II**

Hipotesis II pada penelitian ini adalah Peningkatan Kapabilitas berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk pengaruh antara variabel Peningkatan Kapabilitas dengan variabel Pemberdayaan Karyawan adalah sebesar 2.426 dengan nilai P sebesar 0.015. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

#### **4.5.3. Uji Hipotesis III**

Hipotesis III pada penelitian ini adalah Sistem dan Fungsi Pendukung berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk pengaruh antara variabel Sistem dan Fungsi Pendukung terhadap variabel Pemberdayaan Karyawan seperti terlihat pada Tabel 4.9 adalah sebesar 3.056 dengan nilai P sebesar 0.002. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

#### **4.5.4. Uji Hipotesis IV**

Hipotesis IV pada penelitian ini adalah Tukar Menukar Informasi berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan. Dari pengolahan data diketahui bahwa pengaruh antara variabel Tukar Menukar Informasi terhadap

variabel Pemberdayaan Karyawan seperti terlihat pada Tabel 4.9 mempunyai nilai CR sebesar 2.087 atau diatas 2.00 dengan nilai P sebesar 0.037 atau dibawah 0.05. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV penelitian ini dapat diterima.

#### **4.5.5. Uji Hipotesis V**

Hipotesis V penelitian ini adalah Pemberdayaan Karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Dari Tabel 4.9 diketahui bahwa nilai CR untuk pengaruh variabel Pemberdayaan Karyawan terhadap variabel Komitmen Organisasional adalah sebesar 3.116 dengan nilai P sebesar 0.002. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian hipotesis V ini yaitu pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, dapat diterima.

#### **4.6. Simpulan Bab IV**

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 5 hipotesis sesuai model teoritis penelitian. Model ini telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan dapat dibuktikan.

Tabel 4.15. berikut merupakan kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis-hipotesis penelitian. Selanjutnya uraian rinci mengenai kesimpulan dan implikasi

kebijakan atas hasil analisis data dan diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V.

**Tabel 4.15**  
**Kesimpulan Hipotesis**

<b>HIPOTESIS</b>	<b>CR</b>	<b>P</b>	<b>HASIL UJI</b>
H1: Komitmen Top Manajemen mempunyai pengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan.	2.420	0.016	Diterima
H2: Peningkatan Kapabilitas mempunyai pengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan	2.426	0.015	Diterima
H3: Sistem dan Fungsi Pendukung mempunyai pengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan	3.056	0.002	Diterima
H4: Tukar Menukar Informasi mempunyai pengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan	2.087	0.037	Diterima
H5: Pemberdayaan Karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional	3.116	0.002	Diterima

Sumber: Hasil Analisis

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. Pendahuluan

Bab II diuraikan telaah pustaka sebagai landasan teori yang berkaitan dengan konsep dasar dan hubungan antar variabel, yaitu komitmen top manajemen, peningkatan kapabilitas, sistem dan fungsi pendukung, tukar menukar informasi, pemberdayaan karyawan, serta komitmen organisasional. Lima hipotesis yang dikembangkan, yaitu komitmen top manajemen berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan (hipotesis 1), peningkatan kapabilitas berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan (hipotesis 2), sistem dan fungsi pendukung berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan (hipotesis 3), tukar menukar informasi berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan (hipotesis 4), serta pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (hipotesis 5).

Dalam rangka untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian secara empiris, maka ditentukan metodologi penelitian yang digunakan. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan setingkat supervisor hingga top manajer dari PT. Jamu Jago, PT. Nyonya Meneer, dan PT. Sido Muncul Semarang yang berjumlah 323 orang. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 100 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel acak (*random*). Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan Software AMOS 4.01.

Data dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori dan SEM sebagai model keseluruhan (*full model*) untuk menguji lima hipotesis yang diajukan. Pengujian ini menggunakan 19 *observed variable* dan 6 *latent variable*. Model yang diajukan diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi, yaitu normalitas data dan *standardized residual covariance*  $\leq \pm 1,96$  serta nilai *determinant of covariance matrix* sebesar  $3,2831e+003$ . Hasil pengujian tersebut juga telah memenuhi kriteria *Goodness of fit* yaitu *Chi-Square* = 153,750; *Probability* = 0,219; *CMIN/DF* = 1,090; *GFI* = 0,862; *AGFI* = 0,814; *TLI* = 0,977; *CFI* = 0,981; dan *RMSEA* = 0,030. Dari hasil analisis dapat dikatakan bahwa 5 hipotesis yang diajukan dapat diterima.

## 5.2. Pembuktian Hipotesis

### 5.2.1. Hipotesis I

*H1: Komitmen Top Manajemen berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan*

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, terbukti bahwa komitmen top manajemen berpengaruh secara positif terhadap pemberdayaan karyawan. Komitmen top manajemen perusahaan disini dapat berupa komitmen dari top manajemen perusahaan dalam menentukan aturan-aturan penting dan memfasilitasi pelaksanaan program pemberdayaan karyawan, memimpin semua proses manajemen perusahaan, serta pendelegasian otoritas pada manajer menengah dan sebagai teladan. Ketiga komitmen top manajemen ini semuanya dibutuhkan guna mensukseskan pelaksanaan program pemberdayaan karyawan sehingga diharapkan karyawan akan memiliki

kompetensi, otoritas, akuntabilitas yang tinggi, serta patuh pada aturan yang berlaku di perusahaan.

Oleh karena itu hipotesis 1 ini dapat membuktikan dan mendukung pendapat Wilberforce (2000) dan Brower (1995) yang menyatakan bahwa keberhasilan pemberdayaan karyawan ditentukan oleh komitmen para top manajer dan eksekutif perusahaan dalam mendukung upaya pemberdayaan karyawan.

### **5.2.2. Hipotesis II**

*H2: Peningkatan Keahlian berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan*

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara peningkatan kapabilitas terhadap kesuksesan pemberdayaan karyawan, karena karyawan dengan keinginan dan kapabilitas yang tinggi biasanya mempunyai pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan menyediakan solusi atas permasalahan kerja yang lebih baik yang selanjutnya akan lebih mudah dalam menerapkan pemberdayaan. Jadi hipotesis 2 ini membuktikan dan mendukung berbagai literatur terdahulu seperti; Koberg dkk. (1999), Bowen dan Lawler III (1992), dan Wilberforce (2000) yang menyatakan bahwa peningkatan kapabilitas dapat mempengaruhi secara positif kesuksesan pemberdayaan karyawan.

### **5.2.3. Hipotesis III**

*H3: Sistem dan Fungsi Pendukung berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan*

Pengujian terhadap hipotesis 3 memberikan hasil bahwa sistem dan fungsi pendukung mempunyai pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Dalam suatu perusahaan, pemberdayaan karyawan membutuhkan kerjasama dan dukungan yang besar dari fungsi-fungsi organisasi, serta sistem yang kondusif dalam perusahaan. Faktor sistem dan fungsi pendukung tersebut direpresentasikan oleh indikator-indikator kepercayaan antarbagian/fungsional, kerjasama yang saling menguntungkan antar fungsi-fungsi perusahaan, serta sistem yang kondusif dalam perusahaan.

Jadi hipotesis ini mendukung dan menguatkan pendapat Brower (1995) dan Koberg dkk. (1999) yang menyatakan bahwa dukungan sistem dan fungsi-fungsi dalam perusahaan memberikan kontribusi positif pada keberhasilan pelaksanaan program pemberdayaan karyawan.

#### **5.2.4. Hipotesis IV**

*H4: Tukar Menukar Informasi berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan*

Pengujian terhadap hipotesis 4 menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif antara tukar menukar informasi terhadap pemberdayaan karyawan. Informasi merupakan faktor paling penting yang dibutuhkan dalam kesuksesan pemberdayaan, sehingga adanya aktivitas tukar menukar informasi memegang peran sentral bagi kesuksesan pemberdayaan, baik tukar menukar informasi mengenai kondisi internal perusahaan, kondisi eksternal perusahaan (seperti informasi



persaingan), serta informasi tentang masukan antar rekan kerja maupun atasan. Hasil ini membuktikan dan mendukung teori yang disampaikan oleh Wilberforce (2000); serta Brower (1995) yang menyatakan bahwa tukar menukar informasi dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi pelaksanaan pemberdayaan karyawan.

#### **5.2.5. Hipotesis V**

*H5: Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional*

Pengujian hipotesis 5 menghasilkan pernyataan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Perusahaan yang sukses dalam menerapkan program pemberdayaan karyawan akan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi perusahaannya, yang mana hal ini tercermin dari adanya rasa tanggungjawab dari karyawan atas tindakannya dan rasa memiliki terhadap perusahaan; hilangnya atau menurunnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan kemauan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut; serta adanya kepuasan bekerja di perusahaan tersebut. Hipotesis ini dapat membuktikan dan mendukung berbagai literatur penelitian terdahulu seperti Koberg dkk. (1999) serta Wilberforce (2000) yang menemukan bahwa pemberdayaan karyawan akan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

### 5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk memberikan jawaban atas *research gap* dan *research problems* melalui pengujian beberapa hipotesis seperti yang telah dijelaskan pada Bab I dan Bab II. Seperti telah dijelaskan di Bab I, permasalahan yang ditemukan dalam perusahaan jamu di Semarang adalah masih rendahnya komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaannya sehingga perlu mencari upaya-upaya baru berkaitan dengan pemberdayaan karyawan. Berdasarkan telaah teori yang telah dilakukan, juga ditemukan adanya *research gap* berkaitan dengan manfaat dalam pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu perlu dicari faktor-faktor apa yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa faktor komitmen top manajemen, peningkatan kapabilitas, sistem dan fungsi pendukung, serta faktor tukar menukar informasi dapat mempengaruhi secara positif pemberdayaan karyawan, dan faktor pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya dikembangkan beberapa pernyataan khususnya dalam konteks perusahaan jamu di Kota Semarang, yaitu:

- a. Semakin tinggi komitmen top manajemen perusahaan pada program pemberdayaan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kesuksesan pelaksanaan program pemberdayaan karyawan diperusahaannya. Sebaliknya bila semakin rendah komitmen top manajemen perusahaan terhadap pemberdayaan perusahaan, maka tingkat kesuksesan pemberdayaan karyawan yang dihasilkan akan semakin rendah pula.

- b. Semakin tinggi tingkat kapabilitas yang dimiliki karyawan suatu perusahaan akan menyebabkan semakin tinggi pula tingkat kesuksesan pemberdayaan karyawan yang dilakukan perusahaan. Karyawan dengan keinginan dan kapabilitas yang tinggi biasanya mempunyai orientasi profesi yang lebih baik, kompetensi yang lebih tinggi, serta kemampuan kerja yang lebih baik yang selanjutnya akan lebih mudah dalam menerapkan pemberdayaan. Sebaliknya minimnya keahlian yang dimiliki oleh karyawan akan menyebabkan kegagalan program pemberdayaan.
- c. Sistem dan fungsi pendukung secara positif berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan. Semakin kondusif sistem dalam perusahaan dan semakin baik dukungan antarfungsi organisasi perusahaan terhadap pemberdayaan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kesuksesan pemberdayaan karyawan yang dapat dicapai oleh perusahaan.
- d. Semakin lancar dan baik aliran tukar menukar informasi dalam perusahaan baik informasi dalam perusahaan maupun luar perusahaan, maka semakin baik atau sukses pula pelaksanaan program pemberdayaan karyawan. Hal ini berarti aktivitas tukar menukar informasi memegang peran sentral bagi kesuksesan pemberdayaan, karena apabila aliran tukar menukar informasi ini terhambat, maka pelaksanaan program pemberdayaan karyawan dan segala aktivitas yang berkaitan dengan pemberdayaan karyawan akan menjadi terhambat pula.
- e. Kesuksesan pelaksanaan pemberdayaan ini selanjutnya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi perusahaannya. Kesuksesan pemberdayaan karyawan ini antara lain dapat dilihat pada menurunnya keinginan

karyawan untuk meninggalkan perusahaannya, semakin besarnya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan, serta adanya kepuasan kerja.

Permasalahan penelitian yang dikembangkan telah mendapatkan justifikasi melalui pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM). Hasilnya diketahui bahwa faktor-faktor komitmen top manajemen, peningkatan kapabilitas, sistem dan fungsi pendukung, serta tukar menukar informasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan, serta pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sehingga dapat dikatakan bahwa upaya-upaya yang perlu dilakukan guna meningkatkan komitmen organisasional adalah dengan menerapkan pemberdayaan karyawan, dimana kesuksesan program ini dipengaruhi oleh adanya faktor-faktor komitmen top manajemen, peningkatan kapabilitas, sistem dan fungsi pendukung, dan tukar menukar informasi. Oleh karena itu secara teoritis, penelitian ini mendukung teori pemberdayaan yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan akan mendatangkan manfaat baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan (Velthouse, 1990; Bowen & Lawler III, 1992; Brower, 1995; Anderson & Adams, 1997; Koberg dkk., 1999; Wilberforce, 2000; serta Chebat & Kollias, 2000).

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan model teoritis yang diajukan, penelitian ini dapat mengeksplorasi penerapan konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut:

- a. Penelitian ini mendukung teori mengenai pemberdayaan karyawan yang dilontarkan oleh Wilberforce (2000), serta Brower (1995). Penelitian tersebut telah menemukan bahwa pemberdayaan karyawan akan bisa sukses apabila para top manajemen perusahaan mempunyai komitmen untuk mendukung pemberdayaan karyawan. Kesuksesan pemberdayaan karyawan juga dipengaruhi oleh kapabilitas karyawan itu sendiri, dimana karyawan dengan kapabilitas yang tinggi biasanya akan lebih mudah menerapkan pemberdayaan, dan sebaliknya minimnya kapabilitas yang dimiliki karyawan akan menyebabkan kegagalan program pemberdayaan. Aktivitas tukar menukar informasi dalam perusahaan oleh Wilberforce (2000), serta Brower (1995) juga diyakini sangat penting dan memegang peran sentral bagi kesuksesan pemberdayaan karyawan. Informasi ini dapat berupa informasi mengenai kondisi dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Semua indikator variabel komitmen top manajemen, peningkatan kapabilitas, tukar menukar informasi, dan pemberdayaan karyawan diambil dari penelitian terdahulu seperti Wilberforce (2000), Liu dan Leach (2001), serta Brower (1995). Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa semua indikator yang digunakan mempunyai nilai *fit* yang baik sehingga hal ini mendukung penggunaan indikator yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.
- b. Secara teoritis Koberg dkk. (1999) menyatakan bahwa dukungan sistem dan fungsi-fungsi perusahaan akan memberikan kontribusi pada kesuksesan pemberdayaan karyawan. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Brower (1995) bahwa pemberdayaan membutuhkan kerjasama dan dukungan yang besar

dari fungsi-fungsi pendukung dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini juga menemukan bahwa sistem dan fungsi pendukung mempengaruhi secara positif terhadap pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu hipotesis ini mendukung teori penelitian terdahulu dari Koberg dkk. (1999) dan Brower (1995) di atas. Indikator-indikator variabel sistem dan fungsi pendukung dan variabel pemberdayaan karyawan yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada indikator yang digunakan oleh penelitian sebelumnya seperti Brower (1995) dan Koberg dkk. (1999).

- c. Komitmen organisasional dalam penelitian ini dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan. Hasil analisis membuktikan dan mendukung teori sebelumnya bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional (Wilberforce, 2000; Koberg dkk., 1999). Kesuksesan pemberdayaan karyawan disini dapat dilihat dari otoritas karyawan dalam membuat keputusan sendiri, akuntabilitas karyawan yang tinggi, kompetensi karyawan yang tinggi untuk melakukan semua pekerjaannya, serta kepatuhan karyawan dalam mengikuti aturan baik secara internal (antar karyawan), secara horisontal (dengan pelanggan, supplier, dan fungsi-fungsi lainnya), maupun secara vertikal (dengan organisasi induk). Kesuksesan pemberdayaan karyawan yang dilakukan perusahaan akan mendorong terciptanya komitmen karyawan terhadap organisasi perusahaan yang semakin meningkat. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mempunyai *fit* yang baik, sehingga memberikan dukungan bagi penelitian sebelumnya.

## 5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini telah membuktikan bahwa pemberdayaan karyawan dibentuk oleh variabel komitmen top manajemen, peningkatan kapabilitas, sistem dan fungsi pendukung, serta tukar menukar informasi. Sedangkan pemberdayaan karyawan tersebut merupakan faktor penting guna meningkatkan komitmen organisasional. Oleh karena itu implikasi kebijakan manajerial akan lebih difokuskan pada variabel-variabel tersebut. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Guna meningkatkan komitmen organisasional, pihak manajemen perusahaan dapat melakukan upaya-upaya pemberdayaan karyawan. Kesuksesan upaya pemberdayaan karyawan telah terbukti berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan sebaiknya lebih memfokuskan dan mengarahkan kebijakan pada usaha-usaha pemberdayaan karyawan karena dengan pemberdayaan karyawan akan memiliki sikap yang positif dan motivasi yang lebih baik, kesadaran tanggung jawab, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaannya. Kesuksesan upaya pemberdayaan karyawan terutama dapat diindikasikan dari meningkatnya kepatuhan karyawan terhadap aturan-aturan perusahaan, sehingga hal ini diharapkan dapat menekan ketidakhadiran dan kecenderungan karyawan untuk pindah (*turnover*), serta meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan.
- b. Upaya-upaya pemberdayaan karyawan akan sukses apabila didukung oleh sistem dan seluruh fungsi-fungsi organisasi perusahaan. Dukungan ini terutama perlu

dilakukan oleh adanya kerjasama yang saling menguntungkan antar fungsi organisasi dalam perusahaan, dan sistem yang kondusif dalam perusahaan. Hal ini memberikan arti bahwa sebenarnya manajemen tidak dapat memberdayakan karyawan, pihak manajemen hanya dapat menciptakan sistem perusahaan yang kondusif dengan menyingkirkan dan menghilangkan hambatan-hambatan pemberdayaan dalam organisasi, agar karyawan memberdayakan diri mereka sendiri. Dukungan bagi kesuksesan upaya pemberdayaan juga dapat diberikan berupa penciptaan lingkungan kerjasama yang baik antar fungsi-fungsi organisasi perusahaan dengan dilandasi adanya kepercayaan satu sama lain.

- c. Perusahaan juga harus memperhatikan pada kapabilitas karyawan karena minimnya kapabilitas karyawan akan menghambat proses pemberdayaan karyawan. Sebaliknya karyawan dengan kapabilitas yang tinggi biasanya akan lebih mudah menerapkan program pemberdayaan karyawan. Jadi pihak manajemen perusahaan perlu memberikan perhatian dalam upaya meningkatkan kapabilitas karyawan terutama pada pengetahuan atau wawasan dan keterampilan karyawan sebagai upaya mensukseskan program pemberdayaan karyawan. Namun perlu diperhatikan bahwa upaya pemberdayaan jangan dilaksanakan secara pilih kasih dimana karyawan bukan setingkat manajerial hanya diberikan pemberdayaan yang sedikit atau bahkan tidak sama sekali. Praktek ini akan memberikan kesenjangan yang lebar antar kelompok karyawan dan pada akhirnya akan merusak dan merugikan perusahaan.



d. Komitmen top manajemen perusahaan dan aktivitas tukar menukar informasi dalam perusahaan juga merupakan hal yang perlu diperhatikan bagi manajemen perusahaan guna mensukseskan upaya pemberdayaan karyawan. Pihak manajemen perusahaan perlu menyadari bahwa komitmen dari top manajemen perusahaan sangat diperlukan dalam mendukung pemberdayaan karyawan. Komitmen tersebut antara lain dapat diwujudkan dengan membentuk struktur dan prosedur yang mendorong pemberdayaan. Aturan dan kebijakan yang sudah tidak sesuai lagi harus diganti dengan yang lebih sesuai dengan usaha pemberdayaan, serta memberikan sarana dan prasarana yang baik agar karyawan dapat melaksanakan tugas dengan kemampuan terbaik yang dimiliki. Sedangkan tukar menukar informasi juga merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pemberdayaan. Manajemen perlu melakukan komunikasi secara terbuka dan terus menerus kepada karyawannya tentang kondisi organisasi dan persaingan yang dihadapi. Manajemen jangan menyembunyikan informasi yang relevan untuk karyawan karena dapat menimbulkan ketidakpastian dalam melaksanakan pekerjaan. Kewajiban akan dapat dilaksanakan dengan baik bila telah dikomunikasikan dan dipahami oleh karyawan.

#### **5.6. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Obyek penelitian hanya diambil di wilayah Kota Semarang saja, sehingga penelitian ini tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan untuk daerah-daerah lain

diluar wilayah Semarang. Hal ini dilakukan atas pertimbangan biaya dan waktu yang sangat terbatas.

- b. Penelitian ini hanya meneliti tiga perusahaan jamu di Semarang yaitu PT. Jamu Jago, PT. Sido Muncul dan PT. Nyonya Meneer, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian.
- c. Keterbatasan dalam pemakaian indikator dan variabel penelitian, yaitu 6 variabel dan 19 indikator untuk menjawab permasalahan penelitian. Masih terdapat indikator dan variabel lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini antara lain dimaksudkan untuk penyesuaian dengan obyek penelitian.

#### **5.7. Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian selanjutnya disarankan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Mengingat keterbatasan dalam penelitian ini, maka penelitian selanjutnya sebaiknya lebih dikembangkan dengan menambah variabel atau indikator lain sesuai dengan topik dan obyek penelitian yang digunakan, sehingga akan dihasilkan penelitian yang lebih lengkap dan komprehensif khususnya mengenai strategi pemberdayaan karyawan dalam meningkatkan komitmen organisasional.
- b. Obyek penelitian yang digunakan sebaiknya meliputi cakupan wilayah yang lebih luas dan dengan jumlah responden yang lebih banyak guna mendapatkan hasil yang lebih akurat.

- c. Studi lanjutan dapat pula dilakukan dengan lebih menekankan pada aspek-aspek personal dan organisasional sebagai *outcomes* dari pemberdayaan karyawan misalnya kinerja individu atau kinerja perusahaan.
- d. Penelitian mendatang dimungkinkan untuk meneliti obyek penelitian lain dalam industri jasa.

## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Elizabeth A., dan Dennis A. Adams, 1997, "Evaluating The Success of TQM Implementation: Lesson From Employees", **Production And Inventory Management Journal**, Fourth Quarter.
- Arikunto, Suharsimi, 1998, **Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bowen, David E. and Lawler III, Edward E., 1992, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", **Sloan Management Review/Spring**.
- Chebat, Jean-Charles, and Kollias, Paul, 2000, "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", **Journal of Service Research**, Sage Publications, Vol.3, p.66-91.
- Brower, Michael J., 1995, "Empowering Teams: what, why, and how", **Empowerment in Organizations**, MCB University Press, Vol.2, p.13-25.
- Dessler, Gary, 1997, **Manajemen Sumberdaya Manusia: Human Resource Management 7e**, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Donna, McNeese-Smith, 1995, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", **Hospital & Health Services Administration**.
- Ferdinand, Augusty; 2000, **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hair, JF, Anderson, R.E, Tatham, R.L, dan Black, W.C.; 1995, **Multivariate Data Analysis (Fourth edition)**, Prentice Hall, New Jersey.
- Hashim, Mohd K., Syed Azizi Wafa, dan Mohamed Sulaiman, 2001, "Determining The Moderating Effect of Environment on The Business Strategy-Performance Relationship in Malaysian SMES", **Jurnal Strategi Bisnis**, Vol. 8, Desember.
- Indriantoro, Nur & Supomo; 1999; **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen**, BPFE; Yogyakarta.

- Koberg, Christine S., Boss, R. Wayne, Senjem, Jason, C., and Goodman, Eric A., 1999, "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from The Health Care Industry", **Group & Organization Management**, Sage Publications, Vol.24, p.71-91.
- Liu, Annie H., and Leach, Mark P., 2001, "Developing Loyal Customer with a Value Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and Perceived Credibility of Consultative Salespeople", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXI, p.147-156.
- Johnson, Julie T., Barksdale, Hiram C. Jr., and Boles, James, S., 2001, "The Strategic Role of The Salesperson in Reducing Customer Defection in Business Relationships", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXI, p.123-134.
- Mac Kenzie, Scott B., Philip M Podsakoff & Gregory A Bich, 2001, "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol 29.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrri, 2003, **Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mathis, Robert L, dan Jackson, John H., 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Salemba Empat, Jakarta.
- Morgan, Robert M., dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol. 58, July.
- Mohr, Jakki, Robert J. Fisher, dan John R. Nevin, 1996, "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control", **Journal of Marketing**, Vol. 60, July.
- Muchiri, Michael Kibaara, 2002, "The Effect of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior and Commitment. The Case of Railway Corporation, Yogyakarta, Indonesia", **Gadjah Mada International Journal of Business**, Vol.4, No.2, May.
- Rademakers, Martijn F.L, 1998, "Market Organization in Indonesia: Javanese and Chinese Family Business in The Jamu Industry", **Organization Studies**, 19/6, pp.1005-1024.

Rao, Purba; 1996, "Measuring Consumer Perception Through Factor Analysis"; **The Asian Manager** (February-March).

Sinaga, Anggiat M., dan Sri Hadiati, 2001, **Pemberdayaan Sumber Daya Manusia**, Bahan Ajar Diklat PIM Tingkat III.

Soetjipto, Budi W., 2004, "Menjadi Juara SDM: Sebuah Pengantar", **Manajemen Usahawan Indonesia**, No.02/TH XXXIII, pp.3-4.

Stoner, James A.F. dan Charles Wankel, 1986, **Manajemen**, CV Intermedia, Jakarta.

Wilberforce, Turyasingura, 2000, "Gaining a Competitive Advantage Through Employee Empowerment: Challenges and Strategies", **Gajah Mada International Journal of Business**, Vol.2, No. 1, January.

Velthouse, Betty A., 1990, "Creativity and Empowerment: A Complementary Relationship", **Review of Business**, St. John's University, p.13-18.



**PETUNJUK**

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini silakan memberikan jawaban dengan memberikan tanda  $\surd$  pada skala 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana skala 1 diartikan sebagai “sangat tidak setuju” dan skala 10 diartikan sebagai “sangat setuju”. Contoh:

- Perusahaan kami selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan.  
Jika jawaban bp/ibu mendekati sangat setuju, maka pemberian tanda  $\surd$  sebagai bentuk jawaban dicontohkan sebagai berikut;

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Jika jawaban bp/ibu mendekati sangat tidak setuju, maka pemberian tanda  $\surd$  sebagai bentuk jawaban dicontohkan sebagai berikut;

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



# **PERTANYAAN-PERTANYAAN**

## **I. Komitmen Top Manajemen**

1. Top manajemen perusahaan ini menentukan aturan-aturan penting dan menyediakan sumber-sumber yang signifikan untuk pelaksanaan pemberdayaan seperti pelatihan karyawan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Top manajemen perusahaan ini memimpin semua proses manajemen organisasi, proses pembangunan hubungan dengan para pelanggan, supplier, dan antar internal fungsi-fungsi departemen, proses mendukung pemberdayaan para staf karyawan di dalam mendukung fungsi-fungsinya, serta proses penilaian dan perbaikan sistem-sistem yang dapat mendukung pemberdayaan .

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3. Top manajemen perusahaan ini mendelegasikan otoritas pada manajer menengah dan menjadi contoh yang positif bagi mereka sebagai seorang pelatih dan pemimpin pemberdayaan, bukan sebagai seorang manajer tradisional yang hanya memerintah dan mengontrol.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

## II. Peningkatan Kapabilitas

1. Untuk meningkatkan kapabilitas, kemampuan team leader dan karyawan dalam menyediakan solusi atas permasalahan kerja akan sangat mendukung kesuksesan program pemberdayaan karyawan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Untuk meningkatkan kapabilitas, pengetahuan atau wawasan team leader dan karyawan akan sangat mendukung kesuksesan program pemberdayaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3. Untuk meningkatkan kapabilitas, keterampilan atau keahlian team leader dan karyawan akan sangat mendukung kesuksesan program pemberdayaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

## III. Sistem dan Fungsi Pendukung

1. Kepercayaan antarbagian/fungsional dalam perusahaan ini akan sangat mendukung kesuksesan program pemberdayaan karyawan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Kerjasama yang saling menguntungkan antarbagian/fungsional dalam perusahaan ini akan sangat mendukung kesuksesan program pemberdayaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Sistem yang kondusif dalam perusahaan ini akan sangat mendukung kesuksesan program pemberdayaan karyawan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### IV. Tukar Menukar Informasi

1. Informasi tentang kondisi organisasi yang antara lain berupa informasi tentang kondisi kinerja personel, unit, departemen maupun perusahaan, strategi-strategi dan misi perusahaan akan sangat mendukung kesuksesan program pemberdayaan karyawan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Informasi tentang kondisi persaingan antara lain berupa potensi perubahan pasar, pelanggan, dan pesaing akan sangat mendukung kesuksesan program pemberdayaan karyawan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Informasi tentang masukan dari rekan kerja maupun atasan akan sangat mendukung kesuksesan program pemberdayaan karyawan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## V. Pemberdayaan Karyawan

1. Setiap karyawan mempunyai otoritas untuk membuat keputusan sendiri sesuai dengan batas-batas kewenangannya, tanpa persetujuan atasan terlebih dahulu.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Setiap karyawan memiliki rasa tanggung jawab dalam menjalankan setiap pekerjaannya.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Setiap karyawan hendaknya mengikuti aturan baik secara internal (antar karyawan), secara horisontal (dengan pelanggan, supplier, dan fungsi-fungsi lainnya), serta secara vertikal (dengan organisasi induk).

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Setiap karyawan memiliki kompetensi untuk melakukan semua pekerjaannya, yang dapat berupa pengetahuan dan keterampilan, serta rasa percaya diri.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

## VI. Komitmen Organisasional

1. Karyawan di perusahaan ini mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Karyawan di perusahaan ini memiliki kecenderungan untuk tetap tinggal di perusahaan, atau berkemauan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3. Karyawan di perusahaan ini cenderung puas dalam bekerja di perusahaan ini.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	