

**ANALISIS PENGARUH LOCUS OF CONTROL,  
ROLE AMBIGUITY, DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN  
UNTUK MENINGKATKAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL  
(Studi Empiris Pada RS PKU Muhammadiyah Surakarta)**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:**

**WAHYU DEWI MARTANTI  
C4A003197**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2005**



## Sertifikasi

Saya, *Wahyu Dewi Martanti*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Wahyu Dewi Martanti

23 Juni 2005

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**ANALISIS PENGARUH LOCUS OF CONTROL, ROLE  
AMBIGUITY DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
PEMBERDAYAAN KARYAWAN UNTUK  
MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
(STUDI EMPIRIS PADA RS PKU MUHAMMADIYAH  
SURAKARTA)**

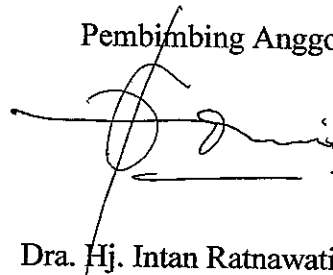
yang disusun oleh Wahyu Dewi Martanti, NIM C4A003197  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 23 Juni 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. H. Mudji Raharjo, SU

Pembimbing Anggota



Dra. Hj. Intan Ratnawati, MSi

Semarang, 23 Juni 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP
No. Daft: 4136/7/mj/a1
Tgl. : 30-11-05

## ABSTRACT

In globalization era, role of human being such as these days are more vital and growing important. This matter happened since human being as claimed very potential resource to more know and skillful in duties which more complicated and in line with professionalism demand in the world of job. Almost every organization or company confess that factor of human resource represent organizational especial source or the company, that cannot be replaced by any technology.

Organizational Commitment need to get serious attention since organizational commitment represent an psychological aspect having big role in effort of target attainment. Organizational commitment can see from confidence, involvement and strong willingness to become the part of organization. The step which can be taken to improve organizational commitment is through employees empowerment where employees given by authority and more responsibility in decision making which relate to his/her work. Employees empowerment will not success without supported by locus of control, role ambiguity, and the leadership which supoort each other.

The sampling in this research is done by census and shares amounting to 112 respondents. This data is taken by questionnaires that was given to each part. The technical data analysis used in this research is the Structural Equation Model (SEM).

Base on the analysis result, it is know that three variables : locus of control, role ambiguity, and leadership influences the employee empowerment and the organizational commitment. While the variable which have deep influence is the leadership variable. This matter caused, since a leader in empowerment play a part which of vital importance. Leader give motivation to employees to earn and develop his/her ability, that in the end the employees able to participate in make decisioning, becoming interest source in organization, owning to feel the ownership of strong and responsibility on work and also very commit to organization.

## ABSTRAKSI

Peran manusia pada era globalisasi seperti dewasa ini semakin vital dan bertambah penting. Hal ini terjadi karena manusia sebagai sumber daya yang sangat potensial dituntut untuk lebih tahu dan terampil dalam melakukan tugas-tugas yang semakin kompleks dan rumit sejalan dengan tuntutan profesionalisme dalam dunia kerja. Hampir setiap organisasi atau perusahaan mengakui bahwa faktor sumber daya manusia merupakan sumber utama organisasi atau perusahaan, yang tidak bisa digantikan oleh teknologi apapun.

Komitmen organisasional perlu mendapat perhatian serius karena komitmen organisasional merupakan suatu aspek psikologis yang mempunyai peranan besar dalam usaha pencapaian tujuan. Komitmen organisasional dapat dilihat dari keyakinan, keterlibatan dan kemauan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasi. Langkah yang dapat diambil untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional adalah melalui pemberdayaan karyawan, yang mencerminkan suatu keadaan dimana karyawan diberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pemberdayaan karyawan tidak akan berjalan dengan baik tanpa didukung *locus of control*, *role ambiguity*, dan kepemimpinan yang saling mendukung satu sama lainnya.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode sensus dan jumlah sampel yang diambil dari tiap bagian adalah berjumlah 112 responden. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan di setiap bagian. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM).

Dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa ketiga variabel yaitu *locus of control*, *role ambiguity*, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional. Sedangkan variabel yang mempunyai pengaruh yang paling besar adalah variabel kepemimpinan. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin dalam pemberdayaan memegang peranan yang sangat penting. Pemimpin memberikan dorongan kepada karyawan untuk dapat mengembangkan kemampuannya, yang pada akhirnya karyawan mampu untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan, menjadi sumber kompetensi dalam organisasi, mempunyai rasa memiliki yang kuat dan bertanggungjawab akan pekerjaan serta sangat berkomitmen kepada organisasi.

## **PERSEMBAHAN**

**Lingkungan sejati keluarga adalah tempat orang dapat Tertawa sepuas hati  
tanpa merasa malu dan Air mata dapat mengering tanpa diburu-buru**

**(Vernon G. Baker)**

**teruntuk yang Tersayang: Bapak dan Ibu untuk doa, kasih sayang,  
kesabaran, dorongan dan perhatian. De' Sentot dan De' Dias**

**Kebahagiaan hidup yang paling dalam adalah Keyakinan bahwa kita dicintai  
sebagaimana adanya atau Lebih tepatnya, bagaimana keadaan kita**

**(Victor Hugo)**

**teruntuk yang Tersayang : Ferry**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala berkah dan rahmatNya sehingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan lancar dan dapat diajukan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada program studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis telah banyak menerima masukan yang sangat berharga baik dalam bentuk moril maupun materiil dari berbagai pihak, sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Penelitian tesis ini mengambil topik mengenai **Analisis Pengaruh *Locus of Control*, *Role Ambiguity*, dan Kepemimpinan Terhadap Pemberdayaan Karyawan Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional (Studi Empiris Pada RS PKU Muhammadiyah Surakarta).**

Pada kesempatan ini, dengan segala rasa syukur saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. **Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo**, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro,
2. **Drs. H. Mudji Raharjo**, SU, selaku Pembimbing Utama yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan dari awal hingga akhir penulisan tesis ini.

3. **Dra. Hj. Intan Ratnawati, Msi**, selaku pembimbing anggota yang di sela-sela kesibukannya telah banyak membantu dan membimbing serta memberikan saran, masukan, dan kritik, selama penyusunan tesis ini.
4. Para staf pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran dan bekal ilmu pengetahuan di bidang manajemen.
5. Seluruh staf tata usaha dan staf perpustakaan Magister Manajemen atas bantuan dalam hal administrasi selama penulis menempuh pendidikan. Terima kasih atas kesabaran dan keramahannya.
6. Bapak **Drs. Triyono** selaku Kepala Divisi SDM dan Umum RS PKU Muhammadiyah Surakarta yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di tempat ini.
7. Seluruh Staff karyawan dan karyawan RS PKU Muhammadiyah Surakarta yang telah bersedia membantu terlaksananya penelitian ini serta Bapak/Ibu/Sdr/i perawat yang telah bersedia menjadi subjek penelitian.
8. **Bapak dan Ibu** tercinta yang senantiasa mencurahkan perhatian, kasih sayang dan doa restu yang tiada batas waktu. Tak ada kata-kata yang mampu mengungkapkan rasa terima kasih penulis untuk segenap kasih sayangnya. **De'Sentot dan De'Dias**, makasih buat pengertiannya, dukungan serta canda tawa yang telah menemani hari-hari penulis.
9. Seluruh keluarga besar penulis tercinta, yang telah telah memberikan doa, kebahagiaan, dukungan, dan motivasi untuk menjadi yang terbaik.

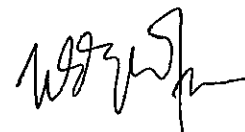


10. Rekan-rekan angkatan XXI – Pagi, yang telah memberikan bantuan selama penyelesaian tesis ini. Terima kasih atas kerjasama dan persahabatannya.

11. Semua pihak yang telah membantu penulisan tesis ini.

Harapan penulis, semoga karya ini dapat bermanfaat bagi dunia ilmu pendidikan. Segala kritik dan saran demi kesempurnaan tesis ini akan penulis terima dengan kerendahan hati.

Semarang, 23 Juni 2005



Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
SERTIFIKASI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ABSTRAKSI.....	v
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2. Manfaat Penelitian.....	10

## **BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

2.1. Telaah Pustaka.....	11
2.1.1. Pemberdayaan Karyawan.....	11
2.1.2. Pemegang Kendali ( <i>Locus of Control</i> ).....	24
2.1.3. Ketidakjelasan Peran ( <i>Role Ambiguity</i> ).....	26
2.1.4. Kepemimpinan .....	27
2.1.5. Komitmen Organisasional.....	32
2.2. Hipotesis.....	35
2.3. Penelitian Terdahulu.....	39
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	43
2.5. Dimensional Variabel.....	44

## **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Jenis dan Sumber Data .....	45
3.2. Populasi, Sampel dan Tehnik Sampling.....	46
3.2.1. Populasi .....	46
3.2.2. Sampel.....	46
3.2.3. Tehnik Sampling .....	47
3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	48
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	52
3.5. Tehnik Analisis.....	53
3.5.1. Analisis Kualitatif.....	50
3.5.2. Analisis Kuantitatif.....	50

## **Bab IV ANALISIS DATA**

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	62
4.2. Data Deskriptif Responden .....	63
4.2.1. Responden Menurut Jenis Kelamin.....	64
4.2.2. Responden Menurut Usia .....	65
4.2.3. Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	66
4.2.4. Responden Menurut Masa Kerja.....	67
4.3. Proses dan Hasil Analisis Data.....	68
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori Untuk Konstruk Eksogen.....	71
4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori Untuk Konstruk Endogen .....	73
4.3.3. Structural Equation Modelling .....	74
4.3.4. Evaluasi Normalitas Data.....	78
4.3.5. Evaluasi Outliers .....	79
4.3.5.1. Univariate Outliers .....	80
4.3.5.2. Multivariate Outliers .....	81
4.3.6. Evaluasi Atas Multicolinearity dan Singularity .....	81
4.3.7. Pengujian Terhadap Nilai Residual.....	82
4.3.8. Uji Construct Reliability dan Variance Extract.....	83
4.3.8.1. Uji Construct Reliability .....	83
4.3.8.2. Variance Extract.....	84
4.4. Analisis Efek .....	86
4.5. Pengujian Hipotesis.....	89
4.6. Pembahasan.....	96

## **Bab V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

5.1. Kesimpulan Hipotesis.....	105
5.2. Implikasi Teoritis .....	110
5.3. Implikasi manajerial .....	114
5.4. Keterbatasan penelitian.....	118
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	119
DAFTAR REFERENSI.....	120
LAMPIRAN.....	125
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	161

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Turnover Karyawan RS PKU Muhammadiyah Surakarta Tahun 2000-2004 .....	7
Tabel 2.1. Perbedaan Karyawan Yang Diberdayakan dan Yang Tidak Diberdayakan .....	24
Tabel 2.2. Tabel Penelitian Terdahulu .....	40
Tabel 2.3. Dimensional Variabel .....	44
Tabel 3.1. Jumlah Sampel Yang Digunakan .....	48
Tabel 3.2. Variabel dan Dimensi Penelitian .....	55
Tabel 3.3. Model Persamaan Structural .....	57
Tabel 3.4. Model Pengukuran .....	58
Tabel 3.5. Indek Pengujian Kelayakan Model .....	61
Tabel 4.1. Jenis Kelamin-Responden .....	64
Tabel 4.2. Usia Responden Tabel Penelitian Terdahulu .....	65
Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan Responden .....	66
Tabel 4.4. Masa kerja Responden .....	67
Tabel 4.5. Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	70
Tabel 4.6. Standardized Regression Weight Locus of Control, Role Ambiguity dan Kepemimpinan .....	72
Tabel 4.7. Standardized Regression Weight Pemberdayaan Karyawan dan Komitmen Organisasional .....	74

Tabel 4.8. Structural Equation Modeling Analisis Pengaruh Locus of control, Role Ambiguity, dan Kepemimpinan Terhadap Pemberdayaan Karyawan Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional .....	76
Tabel 4.9. Indeks Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Modeling Analisis Pengaruh Locus of control, Role Ambiguity, dan Kepemimpinan Terhadap Pemberdayaan Karyawan Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional .....	78
Tabel 4.10. Normalitas Data .....	79
Tabel 4.11. Deskriptif Statistik .....	80
Tabel 4.12. Standardized Residual Covariances .....	82
Tabel 4.13. Hasil Standar <i>Loading</i> Data .....	83
Tabel 4.14. Hasil <i>Measurement Error</i> .....	83
Tabel 4.15. Perhitungan Reliabilitas Data .....	84
Tabel 4.16. Hasil <i>Square Standardized Loading</i> Data .....	84
Tabel 4.17. Perhitungan <i>Variance Extract</i> Data .....	85
Tabel 4.18. Hasil Perhitungan <i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> .....	85
Tabel 4.19. Standardized Total Effects .....	86
Tabel 4.20. Standardized Direct Effects .....	87
Tabel 4.21. Standardized Indirect Effects.....	88

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Pemberdayaan .....	15
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran teoritis .....	43
Gambar 3.1. Path Analysis .....	56
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Locus of Control, Role Ambiguity, dan Kepemimpinan .....	71
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Pemberdayaan Karyawan dan Komitmen Organisasional .....	73
Gambar 4.3. Structural Equation Modeling Analisis Pengaruh Locus of Control, Role Ambiguity, dan Kepemimpinan Terhadap Pemberdayaan Karyawan Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional .....	75



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Kuesioner .....	125
Lampiran 2. Data Penelitian .....	133
Lampiran 3. Text Output.....	136
Lampiran 4. Daftar Riwayat Hidup .....	160

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki millenium ketiga saat ini, lingkungan bisnis mengalami perubahan yang sangat dramatis. Globalisasi, liberalisasi dan kemajuan teknologi informasi telah menciptakan realitas baru tentang persaingan yang semakin ketat. Globalisasi telah menyebabkan perubahan di segala bidang, sehingga menuntut kepekaan organisasi dalam merespon perubahan tersebut agar tetap eksis dalam persaingan. Industri perdagangan, manufaktur maupun jasa diharapkan mampu merespon permintaan konsumen akan produk dan jasa yang berkualitas dan tanggap akan perubahan yang terjadi.

Kondisi ini memaksa suatu organisasi atau perusahaan untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan tersebut. Organisasi diharapkan mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, *service*, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional. Untuk mewujudkannya, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih mendalam, karena bagaimanapun juga manusialah yang menentukan dan memprediksi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijaksanaan, strategi, maupun langkah-langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan.

Selain sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan, dan harapan-harapan tertentu. Hal ini memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi, komitmen dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Keadaan ini menjadikan sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan menerapkan konsep pemberdayaan karyawan.

Pemberdayaan karyawan merupakan suatu *trend* pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi di masa depan yang memiliki fokus pada penyediaan produk atau jasa bagi konsumen. Melalui konsep ini, karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, sehingga dibutuhkan komunikasi atau saling tukar informasi dan pengetahuan antara manajer dan karyawan agar karyawan benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi yang nyata pada pencapaian prestasi organisasi. Pemberdayaan karyawan diharapkan tidak saja mengurangi kecelakaan kerja, kemangkiran, pergantian tenaga kerja dan kesalahan-kesalahan operasi, tetapi sekaligus meningkatkan moral, mutu dan produktivitas kerja (Irfan, 1998).

Pemberdayaan karyawan yang dilakukan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi, dimana karyawan yang diberdayakan percaya dan memahami apa yang perlu dilakukan sehingga dapat memberikan gagasan maupun ide yang lebih baik (Caudron, 1995). Tujuan utama dari pemberdayaan adalah menciptakan karyawan yang kreatif dan inovatif. Karyawan yang kreatif akan mencari cara baru yang murah untuk memproduksi barang ataupun jasa yang nantinya dapat diterjemahkan kepada konsumen dengan harga yang rendah. Sedangkan karyawan yang inovatif dapat memudahkan dalam pengembangan produksi ataupun jasa baru sebelum selesai suatu siklus dari produk atau jasa tersebut (Wilberforce, 2000).

Pentingnya pemberdayaan karyawan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan komitmen organisasional dari karyawan perlu didukung oleh faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pemberdayaan karyawan itu sendiri. Menurut Dimitriades (2004) pemberdayaan karyawan tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu *person factors*, *job/work role factors*, *organization factors* dan *context factors* yang masing-masing faktor dapat mempengaruhi pemberdayaan karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, seperti *job involvement*, *job satisfaction*, *organizational commitment* dan *extra role behaviour*.

Penelitian yang dilakukan Spreitzer (1995), Fuller et al., (1999) dan Koberg et al., (1999) menyatakan adanya keyakinan bahwa faktor personal yaitu *locus of control* dapat berpengaruh positif terhadap pemberdayaan. *Locus of control* menjelaskan sampai sejauh mana seseorang percaya bahwa merekalah

yang menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka. Individu dengan *locus of control internal* berkeyakinan bahwa mereka merasa mampu untuk membentuk pekerjaan dan lingkungan kerjanya sehingga merasa dapat diberdayakan. Mereka cenderung melihat dirinya sebagai agen penyebab yang mempengaruhi lingkungan kerja mereka, bukan secara eksternal dikontrol oleh kekuatan organisasi. Sebaliknya individu dengan *locus of control eksternal* cenderung memandang perilaku mereka sangat dipengaruhi oleh faktor yang berada di luar kendali dirinya. Namun hasil yang diperoleh dari penelitian Spreitzer (1995) dan Koberg et al., (1999) tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh *locus of control* terhadap pemberdayaan tidak memberikan hasil positif yang signifikan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi pemberdayaan karyawan adalah faktor pekerjaan atau peran dari pekerjaan, yaitu *role ambiguity*. *Role ambiguity* menjelaskan keadaan dimana karyawan tidak mengetahui tingkatan dari kekuasaannya dan peran apa yang diharapkan dari mereka. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Spreitzer (1996) dan Sawyer (1992) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ketidakjelasan peran maka mereka akan ragu-ragu untuk bertindak. Ini mencerminkan bahwa karyawan kurang memiliki kemampuan untuk menentukan diri sendiri (*lack self-determination*) sehingga mereka merasa kurang mampu membuat perubahan (*lack impact*).

Dalam proses pemberdayaan diperlukan keyakinan dan kepercayaan dari pemimpin pada saat pemberian tanggungjawab dan wewenang yang lebih kepada karyawannya. Pemimpin sebagai faktor organisasi ikut menentukan apakah

pemberdayaan karyawan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Tanggapan pemimpin terhadap kinerja karyawan merupakan proses penting dalam meyakinkan kompetensi karyawan sehingga karyawan dapat menemukan potensi di dalam dirinya (Conger, 1989). Karyawan akan menunjukkan kemampuannya dalam mengatasi permasalahan dan hambatan yang sulit agar dapat mengubah bentuk suatu organisasi menjadi lebih penting dengan menciptakan suatu tujuan bersama antar karyawan dan memberi harapan tentang kerja sama yang lebih besar untuk meningkatkan nilai kepada konsumen (Dover, 1999). Dari hasil penelitian yang telah dilakukan Thorlakson dan Murray (1996) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Keller dan Dansereau (1995), Conger dan Kanungo (1988), Koberg et al., (1999) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Pemberdayaan mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya sendiri atau kemampuan organisasinya dalam menghadapi berbagai macam tantangan dan masalah, yang bertujuan mendorong karyawan supaya lebih produktif dan berkomitmen tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi memperlihatkan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, berusaha sebaik mungkin serta memiliki penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Porter & Smith, 1970 dalam Glisson & Durick, 1988). Dengan demikian, karyawan mempunyai keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Hal ini dibuktikan dengan rendahnya tingkat

absensi, masa kerja yang lama, produktivitas yang meningkat, dan kemauan untuk terus berkarya dalam organisasi dan meyakini nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Pendapat ini, didukung dengan hasil penelitian Laschinger, Finegan & Shamian (2001) dan Dewettinck dan Dirk (2003), yang menyatakan bahwa pemberdayaan yang dilakukan di tempat kerja dapat menciptakan kepercayaan, kepuasan kerja dan komitmen dari karyawannya. Dengan adanya pemberdayaan, karyawan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab kepada perusahaan yang ada akhirnya akan meningkatkan komitmen mereka kepada organisasi (Garcia, 1997).

Berdasarkan latar belakang di atas dan untuk mengetahui apakah *locus of control*, *role ambiguity* dan kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan atau tidak dan hasil atau akibat yang nantinya dapat diperoleh dari adanya pemberdayaan karyawan, penelitian ini mengambil sampel karyawan di RS PKU Muhammadiyah Surakarta yang difokuskan pada perawat.

Dipilihnya RS PKU Muhammadiyah Surakarta sebagai objek penelitian dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan berupa jasa pelayanan di bidang kesehatan, dimana mendudukan sumber daya manusia sebagai faktor yang signifikan. Perawat sebagai karyawan memegang peranan penting dalam memberikan pelayanan kepada pasien sehingga pasien merasa puas akan pelayanan di RS PKU Muhammadiyah Surakarta. Selain itu, para profesional di bidang kesehatan sering merasa bahwa mereka memiliki sedikit kontrol atau tidak memiliki kontrol terhadap perubahan yang besar dan tekanan dalam industri yang meliputi makin bertambahnya lingkungan yang teratur, peralatan pemeliharaan kesehatan yang semakin kompleks, permintaan akan standar pemeliharaan

kesehatan yang lebih tinggi, interaksi antara pasien dengan penyedia layanan yang baik, serta waktu responden yang lebih cepat. Secara kolektif, pekerja rumah sakit yang merasa tidak diberdayakan bisa merugikan, tidak hanya dalam hal pergantian (*turnover*) namun juga menyangkut kendala psikologis, mengurangi kepuasan kerja, terjadinya peningkatan absensi dan menurunnya komitmen terhadap organisasi (Karasek, 1990 *dalam* Koberg et al., 1999).

Alasan lain yang cukup relevan sebagai dasar penelitian ini dilakukan adalah data di RS PKU Muhammadiyah Surakarta yang menunjukkan tingkat *turnover* karyawan yang relatif tinggi seperti terlihat pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1.**  
**Turnover Karyawan RS PKU Muhammadiyah Surakarta**  
**Tahun 2000 – 2004**

Tahun	Masuk	%	Keluar	%	Jumlah Tenaga
2000	51	22.5	33	14.5	227
2001	56	23.3	31	12.9	240
2002	19	8.02	19	8.02	237
2003	5	2.3	10	4.5	220
2004	47	21.8	26	12.1	216

Sumber : RS PKU Muhammadiyah Surakarta 2005

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan dari tahun 2000 – 2004 terjadi *turnover* yang cukup tinggi di RS PKU Muhammadiyah Surakarta. Pada tahun 2003, jumlah karyawan yang masuk sebanyak 5 orang, sedangkan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 10 orang. Hal ini mengakibatkan jumlah tenaga yang bekerja di RS PKU Muhammadiyah Surakarta menjadi berkurang, bahkan lebih sedikit dibandingkan pada tahun 2002.



Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor personal, faktor pekerjaan dan faktor organisasi. Faktor personal muncul dari dalam diri karyawan yaitu *locus of control* dan faktor pekerjaan yaitu *role ambiguity*, sedangkan untuk faktor organisasi adalah peran pemimpin yang dapat mendukung berlangsungnya pemberdayaan tersebut yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasional.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Penelitian ini membatasi masalah mengenai faktor yang mendorong pemberdayaan karyawan, yaitu *locus of control*, *role ambiguity*, dan kepemimpinan untuk meningkatkan komitmen organisasional. *Locus of control* dapat berperan dalam menentukan kinerja karyawan di perusahaan. Karyawan yang menganggap dirinya adalah pemegang kendali terhadap semua yang terjadi tentunya akan lebih baik bila dibandingkan dengan mereka yang hanya menganggap apa yang terjadi adalah penyebab dari suatu keadaan yang dominan. Demikian halnya dengan *role ambiguity*, karyawan yang tidak mengetahui tingkatan dari kekuasaannya dan apa yang diharapkan dari mereka, maka mereka akan ragu-ragu untuk bertindak. Ini mencerminkan bahwa karyawan tidak memiliki kemampuan untuk menentukan diri sendiri (*lack self-determination*) sehingga mereka merasa tidak mampu membuat perubahan (*lack impact*).

Dengan adanya pemberdayaan, karyawan dapat mendukung ide pemimpin yang menginginkan kinerja yang tinggi dari karyawan dimana karyawan akan menunjukkan kemampuannya dalam mengatasi permasalahan dan hambatan yang sulit, bersedia mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan organisasi, dan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan kepada organisasi, sehingga pada akhirnya karyawan akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Pemimpin yang mendorong kepercayaan karyawan akan kemampuannya melakukan pekerjaan dengan sukses dapat meningkatkan kesuksesan organisasi.

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka peneliti mencoba merumuskan pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Apakah *locus of control* mempengaruhi pemberdayaan karyawan?
2. Apakah *role ambiguity* mempengaruhi pemberdayaan karyawan?
3. Apakah kepemimpinan mempengaruhi pemberdayaan karyawan?
4. Apakah *locus of control* mempengaruhi komitmen organisasional?
5. Apakah *role ambiguity* mempengaruhi komitmen organisasional?
6. Apakah kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasional?
7. Apakah pemberdayaan karyawan mempengaruhi komitmen organisasional?

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap pemberdayaan.
2. Menganalisis pengaruh *role ambiguity* terhadap pemberdayaan.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan.
4. Menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap komitmen organisasional?
5. Menganalisis pengaruh *role ambiguity* terhadap komitmen organisasional?
6. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasional?
7. Menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional?

#### **1.3.2. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini mempunyai dua manfaat, yaitu:

1. Kegunaan teoritis, yaitu sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Kegunaan praktis, yaitu memberikan informasi kepada perusahaan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pemberdayaan karyawan dalam kaitannya untuk meningkatkan komitmen organisasional.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1. Pemberdayaan Karyawan

Dewasa ini konsep pemberdayaan karyawan mencuat kepermukaan sebagai salah satu pandangan baru untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Melalui konsep ini, karyawan disertai wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, dimana dibutuhkan adanya komunikasi atau saling tukar informasi dan pengetahuan antara manajer dan karyawan sehingga para karyawan dapat benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian prestasi organisasi.

Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu terminologi dimana semua orang berpikir untuk memahami, tetapi baru sedikit yang benar-benar memahami. Tanyalah pada sejumlah orang yang berbeda tentang pemberdayaan karyawan dan kamu akan mendapatkan sejumlah jawaban yang berbeda akan pertanyaan, " Apa yang dimaksud dengan pemberdayaan karyawan?". Secara teoritis, kata pemberdayaan dapat diartikan sebagai pemberian tanggung jawab dan otoritas kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe et al., 1994 *dalam* Wahibur, 2001). Pemberdayaan karyawan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya.

Menurut Khan (1997) pemberdayaan merupakan hubungan antar personel yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Sebagai contoh, Caudron (1995) mengartikan pemberdayaan sebagai, "kapan karyawan "memiliki" pekerjaan mereka, kapan karyawan dapat mengukur dan mempengaruhi kesuksesan mereka seperti halnya kesuksesan dari departemen mereka dan perusahaan mereka."

Byars dan Rue (1997) memberikan pengertian pemberdayaan sebagai bentuk desentralisasi yang melibatkan pemberian tanggung jawab kepada karyawan dalam membuat keputusan. Dari definisi di atas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan karyawan, yaitu; adanya pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan, adanya kondisi saling mempercayai antara manajer dan karyawan serta adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Setelah meninjau penelitian yang relevan, Thomas dan Velthouse (1990) berpendapat bahwa pemberdayaan bersifat bertahap dan bahwa esensi dari itu tidak bisa dijelaskan hanya oleh satu konsep saja. Mereka mendefinisikan pemberdayaan secara luas sebagai tugas motivasi intrinsik yang meningkat dan dimanifestasikan dalam sebuah perangkat yang terdiri dari empat kognisi yang mencerminkan orientasi seorang individu terhadap peran dari pekerjaannya, yaitu pemahaman, kemampuan, penentuan diri sendiri dan dampak.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa kemampuan (*competence*) memiliki arti yang sama dengan istilah *self-efficacy* dari Conger dan Kanungo (1988) yang menjelaskan pemberdayaan sebagai motivasi dari konsep *self-efficacy*, sehingga

dapat diartikan sebagai konsep motivasi keajaiban atau kemampuan diri. Dengan mengutip dari pendapat Gist (1987; dalam Spreitzer, 1995) *competence* atau *self-efficacy* diartikan sebagai keyakinan individu atas kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan melalui keahlian yang dimilikinya.

Menurut Conger dan Kanungo (1988) salah satu cara untuk mendorong pemberdayaan karyawan di tempat kerja adalah dengan mengidentifikasi dan menghilangkan faktor-faktor yang dapat menimbulkan perasaan tidak mempunyai kekuasaan dan menggantinya dengan faktor-faktor yang dapat mempromosikan kepemimpinan, *self-efficacy*, dan motivasi internal. Khan (1997) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam organisasi untuk menjamin keberhasilan program tersebut. Model pemberdayaannya adalah sebagai berikut:

#### **1. Keinginan (*Desire*)**

Tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan karyawan. Karyawan diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang sehingga dapat mendorong terciptanya perspektif dan strategi baru yang digunakan.

#### **2. Kepercayaan (*Trust*)**

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta

kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.

### **3. Percaya Diri (*Confident*)**

Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan yang menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki karyawan.

### **4. *Credibility***

Menjaga kredibilitas dapat dilakukan dengan penghargaan dan pengembangan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi.

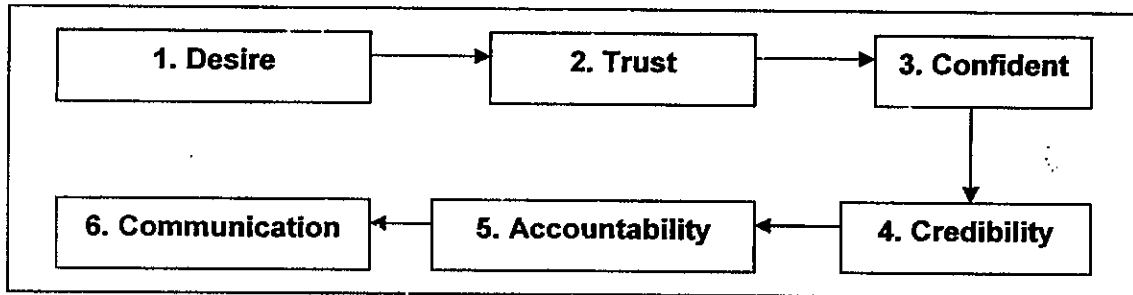
### **5. *Accountability***

Tahap selanjutnya adalah pertanggungjawaban karyawan terhadap wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.

### **6. Komunikasi (*Comunication*)**

Adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja.

**Gambar 2.1.**  
**Model Pemberdayaan**



*Sumber : Khan (1997)*

Model di atas menggambarkan bahwa sebuah pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari anggota organisasi akan pentingnya proses pemberdayaan.

Pemberdayaan karyawan dapat berjalan dengan baik apabila pemimpin dapat memberikan keyakinan dan kepercayaan kepada karyawan untuk dapat berkembang dan memikul tanggung jawab yang lebih besar (Conger, 1989). Sedangkan Bowen dan Lawler (1992) mengatakan bahwa karyawan akan merasa diberdayakan jika mereka memiliki, (1) informasi tentang tujuan dan kemajuan perusahaan, (2) penghargaan atas usaha mereka untuk kemajuan perusahaan, (3) pengetahuan dan keterampilan untuk ikut serta dalam kemajuan perusahaan, dan (4) kekuasaan untuk mengambil keputusan yang dapat mempengaruhi kebijakan dan kemajuan perusahaan.



Menurut Soetomo (1999) perlu adanya kondisi lain yang disyaratkan untuk memberdayakan seorang karyawan, yaitu:

1. **Partisipasi**, dalam arti pemberdayaan adalah keinginan seluruh karyawan untuk selalu memperbaiki proses kerja dan hubungan sesama rekan kerja. Problem yang terkait dengan partisipasi ini dalam perusahaan biasanya menyangkut kualitas dan kinerja organisasi sehingga perlu dilakukan pelatihan bagi seluruh level karyawan.
2. **Inovasi**, sebenarnya merupakan inti pemberdayaan karena karyawan memiliki kewenangan untuk mencoba berbagai ide yang bisa diputuskan sendiri.
3. Dengan adanya **kesempatan** mengakses langsung semua informasi yang dibutuhkan, karyawan merasa didorong untuk mengembangkan ide-idenya melalui karya inovasi yang bermanfaat.
4. Adanya "**accountability**" yang memungkinkan setiap karyawan memiliki perasaan harus mempertanggungjawabkan segala hasil yang telah diperolehnya kepada atasan.

Selanjutnya Milwadani (1999) memberikan pendapat tentang kondisi lain yang dapat mendukung terlaksananya pemberdayaan karyawan, yaitu:

1. **Partisipasi**, mengandung pengertian keterlibatan semua pihak yang terkait. Partisipasi yang dimaksud adalah partisipasi para manajer dan karyawan dalam setiap aktivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama. Partisipasi ini juga berarti bahwa semua pihak terlibat secara aktif dalam kegiatan pengambilan keputusan sekalipun.

2. **Komunikasi**, menjelaskan bahwa perlu adanya interaksi dua arah yang terbuka antara kedua belah pihak, atasan maupun bawahan. Teori komunikasi mengajarkan bahwa penyampaian berita perlu diikuti dengan penyampaian umpan balik. Di dalam pemberdayaan komunikasi dua arah yang penuh keterbukaan akan mempengaruhi proses aktualisasi *self-determination* seseorang. Komunikasi yang terbuka, lancar, dan berjalan dua arah akan menunjang kelancaran kerjasama dalam mencapai tujuan.
3. **Kepercayaan**, yang dimaksud di sini adalah lebih pada kepercayaan yang dibangun berdasarkan unsur keterbukaan. Di dalam proses pemberdayaan akan sulit membayangkan mendapat hasil yang optimal, bila pemberi wewenang tidak mempunyai kepercayaan terhadap si penerima. Kepercayaan lebih mendasarkan kepada keyakinan bahwa si penerima akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan tanggung jawab dan kebenaran yang dimilikinya. Percaya berarti pemberian *mandate* yang lebih luas kepada si penerima tugas untuk melakukan tugasnya secara mandiri tanpa pengawasan atau kontrol yang berlebihan.
4. **Kemandirian**, merupakan salah satu aspek yang menunjang tercapainya proses pemberdayaan secara optimal. Para manajer mungkin memberdayakan para karyawannya bila para pemberi kuasa menganggap bahwa penerima tugas memiliki kemandirian untuk mengambil tindakan termasuk di dalamnya mengambil suatu keputusan jika diperlukan. Dengan kemandirian, alur penyelesaian masalah dan tugas pun akan semakin mudah ditempuh, karena

kemandirian mengartikan adanya kemampuan menyelesaikan permasalahan tanpa kontrol atau pengawasan yang ketat.

5. **Pertanggungjawaban**, lebih menunjuk kepada suatu bentuk bagaimana para karyawan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya selama ini yang telah dibebankan kepadanya sehingga dapat mendorong atau memotivasi untuk bekerja lebih maksimal.
6. **Keterbukaan**, merupakan prasyarat yang tidak boleh diabaikan dalam proses pemberdayaan. Unsur keterbukaan merupakan salah satu aspek yang sangat mutlak diperlukan bagi terselenggaranya proses pemberdayaan secara maksimal, tepat dan benar. Konsekuensi logis dari keterbukaan di dalam pemberdayaan diantaranya adalah usaha untuk menciptakan "*the right man on the right place*".

Pemberdayaan karyawan secara lebih luas diartikan sebagai tugas motivasi intrinsik yang meningkat dan dimanifestasikan dalam sebuah perangkat yang terdiri dari empat kognisi yang mencerminkan orientasi seorang individu terhadap peran dari pekerjaannya, yang meliputi pemahaman, kompetensi, penentuan diri sendiri dan dampak/pengaruh. Spreitzer (1995) menjelaskan ada empat dimensi dalam pemberdayaan karyawan yang mencerminkan orientasi seorang individu terhadap peran dari pekerjaannya, yaitu:

1. **Pemaknaan (*Meaningfulness*)**.

Pemaknaan adalah nilai dari sebuah tujuan pekerjaan, yang dinilai dalam kaitannya dengan keadaan ideal atau standar yang diinginkan seseorang (Thomas dan Velthouse, 1990). Pemaknaan melibatkan kesesuaian antara

persyaratan dari sebuah pekerjaan, keyakinan, nilai dan perilaku (Brief dan Nord 1990; Hackman dan Oldham, 1980; *dalam Spreitzer, 1995*).

## **2. Kompetensi (*Competence*)**

Kompetensi atau kemampuan diri, adalah keyakinan atau kepercayaan yang dimiliki seorang individu atas kemampuannya untuk melakukan aktivitas dengan keahlian tertentu (Gist, 1987 *dalam Spreitzer, 1995*). Kompetensi sejalan dengan perantara keyakinan, keahlian personal, atau harapan upaya-kinerja (Bandura 1989). Dimensi ini dinamakan kompetensi daripada kepercayaan diri karena memfokuskan kemampuan hanya spesifik terhadap peran pekerjaan daripada kemampuan secara umum. Individu yang merasa berkompoten percaya bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dalam suatu situasi tertentu.

## **3. Penentuan diri sendiri (*Self Determination*)**

Ketika kompetensi berarti keahlian perilaku, penentuan diri adalah perasaan seorang individu ketika harus memilih untuk melakukan dan mengatur kegiatan (Deci, Connel dan Ryan 1989; *dalam Spreitzer, 1995*). Penentuan diri sendiri mencerminkan otonomi dalam melaksanakan dan keberlanjutan perilaku dan proses kerja, contohnya adalah membuat keputusan mengenai metode pelaksanaan kerja, langkah-langkah kerja dan upaya-upaya kerja (Bell dan Staw, 1989; Spector, 1986; *dalam Spreitzer, 1995*). Individu yang merasa memiliki penentuan diri yang tinggi dapat memilih metode terbaik untuk mengatasi masalah.

#### **4. Pengaruh (*Impact*)**

Pengaruh adalah tingkatan dimana seorang individu dapat mempengaruhi hasil strategis, administratif, dan operasi pada tempat kerjanya dan mencapai hasil yang memuaskan (Ashforth, 1989 *dalam* Spreitzer, 1995). Pengaruh adalah kebalikan dari ketidakberdayaan (Martinko dan Garnder 1982 *dalam* Spreitzer, 1995). Lebih jauh lagi, pengaruh berbeda dari tempat kendali, dimana pengaruh berhubungan dengan konteks pekerjaan, sedangkan tempat kendali internal adalah karakteristik kepribadian umum yang dapat bertahan pada berbagai situasi (Wolfe dan Robertshaw, 1982 *dalam* Spreitzer, 1995).

Sedangkan Corsun dan Enz (1999), membagi dimensi pemberdayaan karyawan menjadi tiga, yaitu:

##### **1. Pengaruh Pribadi (*Personal Influence*)**

Pengaruh pribadi adalah sejauh mana individu memiliki pengaruh pribadi atau pilihan yang berkenaan dengan perilaku mereka sendiri. Pengaruh pribadi dialami bila seorang pekerja yakin dia dapat mempengaruhi hasil organisasional.

##### **2. Produktivitas Diri (*Self-Efficacy*)**

*Self-Efficacy* dapat diartikan sebagai perasaan mampu untuk melaksanakan pekerjaan secara tuntas. Perasaan ini berakar pada keyakinan individu bahwa dia mampu melaksanakan aktivitas pekerjaan dengan keterampilan yang dimilikinya.

### 3. Arti atau Makna (*Meaningfulness*)

Arti atau makna adalah suatu keyakinan dan kepedulian akan apa yang mereka lakukan. Individu yang diberdayakan memandang maksud dan tujuan dikaitkan dengan aktivitas kerjanya sebagai konsekuensi.

Pemberdayaan karyawan tidak lepas dari permasalahan yang harus dihadapi. Menurut Khan (1997) ada beberapa permasalahan ataupun dampak yang harus disadari manajemen atas pemberdayaan karyawan. Permasalahan yang ada diantaranya adalah:

1. Manajemen tidak memiliki keahlian yang cukup dalam proses pemberdayaan.

Untuk melakukan pemberdayaan diperlukan kecakapan dan pemahaman yang cukup tentang konsep pemberdayaan. Kurangnya pemahaman dapat menyebabkan kegagalan untuk mencapai tujuan pemberdayaan itu sendiri.

2. Kurangnya dorongan dan komitmen manajemen

Pada dasarnya pemberdayaan adalah pengurangan kekuasaan dari para *executive*, tentunya hal ini memerlukan kesadaran dari manajer menengah dan atas untuk membagi kekuasaan dan wewenang. Jika tidak ada komitmen dan dorongan, maka pemberdayaan hanya digunakan sebagai alat manipulatif untuk menjamin kelengkapan tugas dan tanggung jawab pekerja.

3. Adanya keengganan karyawan untuk diberdayakan

Karyawan merasa kemampuan yang dimilikinya sekarang sudah cukup sehingga muncul penolakan terhadap program pemberdayaan. Untuk itu dalam pelaksanaan program pemberdayaan diperlukan sosialisasi untuk mengurangi penolakan dari karyawan.

4. Besarnya biaya dan lamanya waktu yang diperlukan

Mahalnya biaya, lamanya waktu yang diperlukan dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki untuk melakukan pemberdayaan dapat menghalangi manajemen untuk melakukan program pemberdayaan.

5. Manajemen gagal dalam menyediakan umpan balik dan saran yang konstruktif

Pemberian umpan balik terhadap hasil kerja dan prestasi yang telah dicapai oleh karyawan sangat penting untuk dapat memotivasi dan mendorong prestasi optimal karyawan. Umpan balik yang diberikan dapat berupa kenaikan gaji, promosi jabatan atau pemberian bonus sebagai penghargaan perusahaan kepada karyawan.

Sedangkan dampak dari program pemberdayaan itu sendiri bagi manajemen, antara lain:

1. Manajer sangat tergantung kepada pekerja dalam mengidentifikasi permasalahan dan pemecahannya untuk peningkatan produksi dan inovasi.
2. Manajer diharuskan untuk lebih banyak melakukan negosiasi dan sedikit memerintah, sehingga keahlian negosiasi lebih dipentingkan daripada yang lain.
3. Kecenderungan untuk berkompetisi menjadi berkurang jika program pemberdayaan dilakukan terlebih dahulu, sehingga kultur organisasi menjadi kurang mendukung kompetisi yang terjadi antar karyawan.

Namun di sisi lain, pemberdayaan memiliki keuntungan yang luas. Khan (1997) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan menciptakan hubungan atasan dan karyawan yang memungkinkan individu untuk bersaing ke arah

perbaikan yang terus-menerus terhadap kualitas, produktivitas, layanan pelanggan yang memuaskan dan negosiasi penjualan dengan resiko dan biaya profesional atau personal yang minimal. Sedangkan menurut Wilberforce (2000) pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan produk, perbaikan kualitas, motivasi karyawan, dukungan untuk tujuan organisasional, kepuasan pelanggan, peningkatan ide-ide yang bermanfaat dan kesediaan untuk menerima perubahan. Dengan kata lain, pemberdayaan karyawan membantu perusahaan untuk mencapai performa target dengan cepat dan efektif melalui pemberian tanggung jawab dan wewenang untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu, dapat dibedakan antara karyawan yang telah diberdayakan dengan yang tidak diberdayakan. Dover (1999) memberikan perbedaan yang jelas seperti yang ditunjukkan pada tabel 2.1 dibawah ini.



**Tabel 2.1.**  
**Perbedaan karyawan yang diberdayakan dan yang tidak diberdayakan**

<b>Karyawan yang diberdayakan</b>	<b>Karyawan yang tidak diberdayakan</b>
1. Mengambil inisiatif dalam situasi yang ambigu dan menentukan masalah dengan cara yang memungkinkan analisis atau keputusan yang lebih lanjut	1. Menunggu otoritas yang diberikan untuk menentukan masalah dan pelimpahan tanggung jawab
2. Mengidentifikasi kesempatan dalam situasi yang ambigu seperti ketika pelanggan mengeluh atau munculnya ancaman kompetitif.	2. Menentukan masalah secara efektif tetapi gagal untuk mengenali kesempatan yang mungkin ada.
3. Menerapkan keterampilan berfikir kritis, seperti mencari dan menguji asumsi atau menilai argumentasi.	3. Menerima informasi alasan atau kesimpulan tanpa menguji (terutama bila disajikan penguasa).
4. Menawarkan penilaian tentang bagaimana dan mengapa keputusan atau tindakan tertentu mendukung tujuan bersama.	4. Mendiskusikan tetapi tidak dapat menerapkan informasi yang ada tentang tujuan bersama.
5. Membangun konsensus untuk keputusan dan tindakan baik dalam maupun lintas kelompok fungsional.	5. Mengharapkan upaya penyusunan konsensus tentang meminta wewenang hierarkis bila upaya itu gagal.
6. Mengidentifikasi dan bertindak pada kesempatan atau untuk mensistemasi aktivitas, mendokumentasikan dan mengkomunikasikan sistem informasi, mengidentifikasi dan memecahkan masalah sistematis dan beradaptasi menghubungkan sistem yang tidak lagi menambah nilai.	6. Fokus pada peningkatan efektifitas individu atau tim, tetapi gagal untuk mengenali masalah yang berkembang di luar kelompok, menciptakan pemecahan satu waktu yang baik tetapi gagal untuk mensistemasi, bergantung pada sistem yang ada meskipun bila mereka kurang bernilai.
7. Mengoptimalkan sumber-sumber dengan pengeluaran dan mencari kesimpulan untuk mengharapkan sumber-sumber baru (proses perbaikan, penyesuaian teknologi dan lain-lain)	7. Fokus pada sumber-sumber pertanyaan akan hanya bila dan seperti diarahkan oleh otoritas yang ditentukan.

Sumber: Dover, Kyle, 1999

### 2.1.2. Pemegang Kendali (*Locus of Control*)

Pemegang kendali (*locus of control*) dapat diartikan sebagai keyakinan masing-masing individu tentang kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya. Menurut Levenson (1974; dalam Keller dan Dansereau, 1995) pemegang kendali (*locus of control*) menjelaskan bahwa, pertama, mereka memandang nasib mereka sebagai akibat dari tindakan mereka (*internal factors*), kedua, nasib mereka dikendalikan oleh

orang lain (*powerful others*) dan ketiga, nasib mereka ditentukan secara kebetulan (*chance*).

Pernyataan ini didukung oleh Lee et al., (1995) yang mengatakan bahwa *locus of control* individu terbagi menjadi dua jenis, pertama, jenis eksternal dan kedua, jenis internal. *Locus of Control* eksternal adalah keyakinan seseorang bahwa nasibnya selalu ditentukan oleh lingkungan dan hanya sedikit sekali kemampuannya untuk merubah nasibnya tersebut. *Locus of Control* internal adalah keyakinan seseorang bahwa di dalam dirinya tersimpan potensi yang besar untuk menentukan nasibnya sendiri. Individu dengan pemegang kendali *internal* berkaitan dengan kehidupannya secara umum lebih cenderung merasa mampu untuk membentuk pekerjaan mereka dan lingkungan kerja mereka dan karena itu merasa terberdayakan. Mereka cenderung untuk melihat diri mereka sebagai agen penyebab yang mempengaruhi lingkungan pekerjaan mereka dan memandang segala masalah sebagai tantangan yang harus dipecahkan. Sebaliknya, *eksternal* cenderung melihat perilaku mereka sangat dipengaruhi oleh faktor di luar kendali dirinya dan memandang masalah sebagai ancaman bagi dirinya.

Penelitian yang membandingkan antara internal dan eksternal secara konsisten menunjukkan bahwa individu yang nilainya tinggi dalam ke eksternalan kurang puas terhadap pekerjaan mereka, mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi dan lebih terasing dari lingkungan kerja serta kurang terlibat dengan pekerjaan mereka dibandingkan kaum internal. Kaum internal umumnya memiliki kinerja yang lebih baik, lebih aktif mencari informasi sebelum mengambil

keputusan, lebih termotivasi untuk berprestasi dan melakukan upaya yang lebih besar untuk mengendalikan lingkungan mereka (Robbins, 2003).

### **2.1.3. Ketidakjelasan Peran (*Role Ambiguity*)**

*Role ambiguity* adalah suatu keadaan dimana seseorang mengalami ketidakjelasan peran dalam organisasi sehingga kinerja yang dihasilkan tidak optimal. Ketidakjelasan peran terjadi manakala individu tidak yakin akan harapan atas dirinya. Menurut teori peranan, tiap-tiap posisi di dalam struktur organisasi formal diperlukan suatu aturan yang jelas tentang tanggungjawab dari masing-masing anggota agar memudahkan manajemen untuk menyediakan arah dan bimbingan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan adanya aturan tersebut, karyawan dapat meningkatkan prestasi dan kinerja mereka (Rizzo, House, dan Lirtzman, 1970 dalam Spreitzer, 1996).

Menurut Sawyer (1992) apabila karyawan tidak mengetahui tingkatan dari otoritas mereka dan apa yang diharapkan dari mereka, maka mereka akan meragukan dalam tindakan. Hal ini mencerminkan bahwa mereka tidak mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan dan langkah-langkah dalam pekerjaan, selain itu mereka juga diragukan tidak dapat membuat perubahan atau tidak dapat mempengaruhi hasil dari pekerjaannya (*lack impact*).

Lebih dari itu, batasan-batasan otoritas keputusan yang diambil haruslah jelas, sehingga individu dapat lebih yakin akan keputusan mereka (memiliki keyakinan atau kepercayaan akan kemampuannya untuk melakukan suatu aktifitas pekerjaan), dibandingkan dengan keputusan yang diperoleh dalam otoritas yang rancu atau tidak jelas (Conger dan Kanungo, 1988). Dengan demikian, tugas yang

jelas dan rendah ketidakpastiannya dapat dijadikan penghubung dengan kemampuan karyawan untuk melakukan aktifitas dikarenakan karyawan memahami (*meaning*) apa yang perlu dilakukan.

#### **2.1.4. Kepemimpinan (*Leadership*)**

Kepemimpinan merupakan salah satu isu manajemen yang paling banyak dikupas dan diteliti. Namun ironisnya Wren (1995, *dalam* Junaedi & Fandy, 2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu topik yang paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Hal tersebut nampak jelas pada berkembangnya banyak definisi yang dikemukakan untuk merumuskan konsep kepemimpinan. Demikian banyaknya definisi membuat Stogdill (*dalam* Wexley dan Yulk, 2003) menyatakan jumlah definisi mengenai kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mendefinisikannya.

Hingga saat ini belum dicapai kesepakatan mengenai karakteristik dan arti penting kepemimpinan dalam dunia manajemen sumber daya manusia (Shields, 1999 *dalam* Junaedi dan Fandy, 2003). Ada sekelompok pakar yang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam kehidupan organisasi yang dapat mengatasi segala macam rintangan. Kelompok ini cenderung memandang kepemimpinan sebagai serangkaian kualitas pribadi yang didefinisikan secara jelas (seperti visi, kharisma, intelegensi, keuletan dan sebagainya) yang hanya dimiliki oleh sejumlah kecil individu yang bertalenta khusus.

Sementara itu, kelompok pakar lainnya berpendapat bahwa konsep kepemimpinan harus dipahami bukan sebagai serangkaian kualitas individual, namun sebagai fenomena relasional. Kita tidak akan memiliki pemimpin jika tidak ada pengikut. Pemimpin hanya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik apabila tindakannya selaras dengan persepsi stereotipikal dari pihak lain mengenai kepemimpinan yang baik. Selain itu, pihak lain tersebut juga harus bersedia, paling tidak dalam jangka waktu tertentu, untuk mengakui individu tersebut sebagai pemimpin.

Pearce et al., (2003) mengelompokkan kepemimpinan menjadi empat jenis, yaitu: perintah, transaksional, transformasional dan yang memberdayakan.

1. Kepemimpinan yang pertama adalah kepemimpinan perintah. Kepemimpinan perintah mencoba untuk membuat karyawan sebagai pengikut yang selalu patuh pada perilaku-perilaku seperti perintah, petunjuk dan hukuman untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan hanya memiliki sedikit keleluasaan dalam pekerjaan dan jarang diijinkan untuk berpartisipasi di dalam pengambilan keputusan.
2. Kepemimpinan yang kedua adalah kepemimpinan transaksional, kepemimpinan jenis ini melihat hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan didasarkan pada serangkaian pertukaran atau tawar-menawar antara pemimpin dan karyawan. Penekanan gaya kepemimpinan ini pada penggunaan *contingent reward* dimana besarnya *reward* secara ekonomi dan sosial tergantung pada tingkatan pencapaian sasaran yang disetujui bersama.

3. Kepemimpinan yang ketiga adalah kepemimpinan transformasional yang mendorong pertukaran kepentingan demi tercapainya prestasi kerja yang diinginkan (Bass, 1985 *dalam* Pearce et al., 2003) yang memberikan stimulasi karyawan untuk merubah kepentingan diri mereka sendiri demi tujuan, visi, misi kolektif yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mengkonsentrasikan usaha mereka pada tujuan jangka panjang yang menekankan pada visi dan inspirasi karyawan serta membangun kepercayaan dan komitmen (Pearce et al., 2003)
4. Kepemimpinan yang terakhir adalah kepemimpinan yang memberdayakan. Gaya kepemimpinan ini selalu memacu dan menargetkan karyawan untuk mengembangkan kontrol diri mereka sendiri dan selalu mendorong untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan serta dibebani tugas untuk selalu berinovasi dan bertindak melalui cara mereka sendiri. Peran pemimpin disini adalah untuk membantu mengembangkan disiplin diri yang lebih besar, dan motivasi serta pola dan kebiasaan pemikiran yang konstruktif dalam pekerjaan.

Selain itu kepemimpinan yang memberdayakan ini menekankan pada perilaku jangka panjang, pembuatan keputusan kolektif, tanggungjawab individu, evaluasi implisit dan informal serta perhatian secara menyeluruh kepada semua orang (Ouchi dan Johnson, 1978). Misi dari pemimpin yang memberdayakan adalah untuk memimpin karyawan agar menemukan potensi di dalam diri mereka sendiri dan bagi mereka adalah mengembangkan kemampuan-kemampuan yang penting agar dapat berkontribusi sepenuhnya kepada organisasi. Karyawan selanjutnya memiliki lebih banyak keleluasaan di dalam pekerjaan mereka, lebih

banyak berpartisipasi di dalam pembuatan keputusan, dan menjadi sumber kompetensi di dalam organisasi. Jadi mereka mengembangkan semangat peningkatan yang terus menerus, memiliki rasa kepemilikan yang kuat dan tanggung jawab di dalam pekerjaan mereka dan sangat berkomitmen kepada organisasi.

Menurut Robbins (2003) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar mau bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Seperti dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995), pemimpin diperlukan untuk menentukan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, dan menetapkan arah yang benar bila terjadi kegagalan. Dengan demikian jelas bahwa seorang pemimpin harus mampu memainkan perannya demi kepentingan organisasi melalui karyawannya.

Selain itu, seorang pemimpin akan semakin dituntut untuk selalu menjadi inspirasi, harus dilibatkan di dalam suatu tantangan yang berlanjut untuk menyerahkan di atas pekerjaan (Taborda, 2000) dan mempunyai kemampuan mengembangkan secara berkesinambungan sumber daya manusia organisasi sampai mencapai tingkat potensi maksimal mereka.

Menurut Conger dan Kanungo (1988) studi tentang hubungan antara kepemimpinan dan pemberdayaan sangatlah tepat. Pemberdayaan nampak sangat penting atas dua hal, pertama, studi tentang pemimpin dan manajemen melihat bahwa penerapan pemberdayaan terhadap karyawan adalah suatu komponen dari

efektifitas organisasi (Bennis & Nanus, 1985; Kanter, 1983; McClelland, 1975 *dalam* Keller dan Dansereau, 1995). Kedua, studi tentang kekuasaan dan pengendalian menyatakan bahwa kekuasaan dan pengendalian akan meningkat ketika adanya pembagian kekuasaan dan pengendalian dengan karyawannya (Kanter, 1979; Tannenbaum, 1968 *dalam* Keller dan Dansereau, 1995)

Pemberdayaan mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya sendiri atau kemampuan organisasinya dalam mengatasi berbagai macam tantangan dan masalah. Pemberdayaan karyawan dapat mendukung ide pemimpin yang menginginkan kinerja tinggi dari karyawan. Karyawan akan menunjukkan kemampuannya dalam mengatasi permasalahan dan hambatan yang sulit. Pemimpin yang mendorong kepercayaan karyawan akan kemampuannya melakukan pekerjaan dengan sukses akan meningkatkan kesuksesan organisasi. Pemberdayaan dapat dilakukan pemimpin secara langsung melalui interaksinya dengan karyawan dan secara tidak langsung melalui tehnik manajerial yang berusaha memberi kesempatan sukses bagi para karyawannya (Junaedi dan Fandi Tjiptono, 2003)

Tanggapan pemimpin terhadap kinerja karyawan merupakan suatu proses penting dalam meyakinkan kompetensi karyawan, menunjukkan citra keyakinan diri karyawan, dan meningkatkan kompetensi personalnya. Sims dan Lorenzi (1992; *dalam* Junaedi dan Fandi Tjiptono, 2003) menggunakan teori kognisi sosial dalam merumuskan bahwa tanggapan pemimpin terhadap perilaku karyawannya akan mempengaruhi evaluasi karyawan terhadap kinerja mereka sendiri dan atribusi yang dilakukan manakala terjadi kesuksesan atau kegagalan.



### 2.1.5. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional berkembang dari studi awal mengenai loyalitas yang diharapkan ada pada setiap karyawan. Pengertian yang sering dijadikan referensi dalam mendefinisikan komitmen organisasional yakni yang digambarkan Porter dan Smith (1970, *dalam* Glisson dan Durick, 1988), yaitu sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang dengan komitmen organisasional yang tinggi akan memperlihatkan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, berusaha sebaik mungkin serta memiliki penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Steers dan Porter (1983 *dalam* Djati dan Khusaini, 2003), suatu bentuk komitmen organisasional yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasinya dan memiliki tujuan untuk memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi. Komitmen organisasional merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi.

Sementara itu, Mitchell (1982 *dalam* Djati dan Khusaini, 2003) memandang komitmen organisasional sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu. Sedangkan Ferris dan Aranya (1981 *dalam* Trisnaningsih, 2003) cenderung mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasional menyangkut tiga sikap yaitu; rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan pada organisasi.

Menurut Bragg (2002) ada tiga tipe komitmen yang dimiliki karyawan kepada organisasinya, yaitu:

1. **“Want to” Commitment.** *Want to* komitmen adalah suatu keadaan dimana karyawan memiliki keinginan dan kemauan yang kuat untuk mengambil suatu tanggung jawab yang lebih. Karyawan bekerja dengan sikap yang positif dan memiliki keinginan untuk bekerja lebih jika diperlukan.
2. **“Have to” Commitment.** *Have to* komitmen adalah suatu keadaan dimana karyawan bekerja karena mereka memiliki banyak alasan. Beberapa diantaranya, karena mereka membutuhkan dan tidak menemukan pekerjaan di tempat yang lain. Selain itu, dikarenakan alasan kesehatan, usia dan keluarga.
3. **“Ought to” Commitment.** *Ought to* komitmen adalah suatu keadaan dimana karyawan memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan. Selain itu adanya keharusan dari perusahaan sehingga menyebabkan karyawan tetap bertahan dan menganggapnya sebagai suatu hal yang benar.

Sedangkan Meyer, Allen & Smith (1993) menjelaskan bahwa komitmen organisasional dibagi menjadi tiga dimensi yang saling berkaitan, yaitu:

1. **Affective Commitment** adalah keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginan sendiri.
2. **Continuance Commitment** adalah komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

3. **Normative Commitment** adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Komitmen organisasional bukan hanya kesetiaan pada organisasi, tetapi merupakan suatu proses yang berjalan dimana karyawan mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasional sebagai suatu sikap karyawan, bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap. Manajemen tidak harus terus mengawasi karyawan, cukup mengelola mereka dengan memberikan keleluasaan dan wewenang untuk merencanakan, mengatur dan bertanggungjawab terhadap kinerjanya sendiri.

Dessler (1999) menegaskan lagi pentingnya suatu komitmen dengan mendalilkan bahwa hal tersebut mendorong perilaku karyawan dengan kebebasan untuk menentukan kontribusinya kepada perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan komitmen yang tinggi akan mampu meraih keuntungan tiga kali lebih besar dari perusahaan yang komitmen karyawannya rendah (Salim dan Alexander, 2004). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan mempunyai keinginan untuk tetap berada dalam organisasi yang dibuktikan dengan rendahnya tingkat absensi dan masa kerja yang lama, sehingga tidak mengherankan apabila karyawan yang berkomitmen tinggi dinilai lebih berharga dibandingkan karyawan yang berkomitmen rendah.

## 2.2. Hipotesis

Individu dengan *locus of control* internal percaya bahwa mereka memiliki kekuatan untuk dapat mengendalikan semua kejadian yang berkaitan dengan kehidupannya. Sedangkan individu dengan *locus of control* eksternal yang memandang segala sesuatu yang terjadi dikarenakan keberuntungan, kesempatan, nasib dan faktor lain yang berada di luar dirinya.

Thomas dan Velthouse (1990) menyatakan bahwa pemegang kendali (*locus of control*) merupakan sifat kepribadian paling relevan terhadap dimensi dampak atau pengaruh. Demikian halnya dengan Spreitzer (1995), yang mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah konsep motivasi tentang tingkatan atau derajat dari seseorang untuk dapat mempengaruhi pekerjaannya. Oleh sebab itu, individu dengan *locus of control* internal dapat lebih mempengaruhi pekerjaannya dibandingkan individu dengan *locus of control* eksternal.

**Hipotesis 1: Pemegang kendali (*locus of control*) memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.**

Ketidakjelasan akan tugas dan tujuan yang harus dilaksanakan karyawan dapat menimbulkan ketidakberdayaan. Karyawan merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk dapat bekerja dengan maksimal. Selain itu, kekuasaan yang fleksibel dapat menimbulkan kerancuan peran diantara karyawan sehingga tanggung jawab dan wewenang yang diberikan menjadi tidak jelas. Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa karyawan yang memiliki

ketidakjelasan peran dapat mencerminkan bahwa karyawan tersebut memiliki motivasi intrinsik yang rendah (Sawyer, 1992). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki ketidakjelasan peran dapat menyebabkan rendahnya motivasi untuk diberdayakan.

**Hipotesis 2: Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) berpengaruh negatif terhadap pemberdayaan karyawan.**

Pemberdayaan mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya sendiri atau kemampuan organisasinya dalam mengatasi berbagai macam tantangan dan masalah. Pemberdayaan karyawan dapat mendukung ide pemimpin yang menginginkan kinerja tinggi dari karyawan sehingga karyawan akan menunjukkan kemampuannya dalam mengatasi hambatan dan permasalahan

Sims dan Lorenzi (1992; *dalam* Junaedi dan Fandi Tjiptono, 2003) menggunakan teori kognisi sosial dalam merumuskan bahwa tanggapan pemimpin terhadap perilaku karyawannya akan mempengaruhi evaluasi karyawan terhadap kinerja mereka sendiri dan atribusi yang dilakukan manakala terjadi kesuksesan atau kegagalan sehingga karyawan dapat merasa diberdayakan. Dengan demikian,

**Hipotesis 3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.**

*Locus of control* mengacu kepada kepercayaan tentang kendali pribadi di atas peristiwa di dalam kehidupan. Individu dengan *locus of control* internal percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi kehidupan dan nasibnya, sedangkan individu dengan *locus of control* eksternal lebih mungkin dikendalikan oleh faktor di luar dirinya (Reed et al., 1994). Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh *locus of control* dan pengaruhnya terhadap perilaku individu diantaranya absensi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan pindah kerja (Blau, 1987; Griffeth & Hom, 1988 dalam Reed et al., 1994). Dengan demikian,

**Hipotesis 4: Pemegang kendali (*Locus of control*) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

Menurut Salancik (1977, dalam Agarwal dan Ramaswami, 1993) ketidakjelasan peran dapat menyebabkan berkurangnya komitmen organisasional yang dirasakan karyawan. Hal ini disebabkan adanya perbedaan persepsi yang dirasakan karyawan dengan tujuan organisasi. Selain itu, *role ambiguity* dalam konteks pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan ketegangan, mengurangi komitmen pada organisasi dan meningkatkan kecenderungan untuk berpindah kerja (O'Driscoll & Beehr, 1994 dalam Purwanto dan Nasir, 2001). Dengan demikian,

**Hipotesis 5: Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.**

Pentingnya peran pemimpin dalam pengembangan perilaku dan sikap karyawan telah lama menjadi bahan penelitian (Kohli, 1985 *dalam* Johnston et al., 1990). Perilaku kepemimpinan telah menjadi suatu peramal akan komitmen organisasional karyawannya dimana hasil penelitian yang telah dilakukan Glisson dan Durick menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Johnston et al., 1990)

Penelitian yang dilakukan oleh Agarwal dan Ramaswami (1993) menyatakan bahwa ada dua perilaku pemimpin yang dapat menciptakan iklim pekerjaan yang menyenangkan, yang pertama adalah perilaku yang mempertimbangkan. Perilaku ini mengarah pada penciptaan kondisi kerja yang mempromosikan karyawan, mempercayai dan memiliki rasa hormat atas perasaan dan gagasan yang karyawan serta menunjukkan kecocokan kepada lingkungan pekerjaan yang mengizinkan karyawan untuk merasakan bagian dari organisasi. Sedangkan yang kedua adalah inisiatif. Perilaku pemimpin ini menggambarkan peran dari karyawan yang berhubungan dengan aktivitas pekerjaan, menetapkan prosedur dan tugas.

Selain itu menurut McNeese-Smith (1996), pemimpin yang dapat menunjukkan perilakunya yaitu, memberikan kesempatan sukses, memungkinkan untuk bertindak, memberikan inspirasi, memberikan contoh, dan memberikan semangat kepada karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasional. Dengan demikian,

**Hipotesis 6: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

Penelitian yang dilakukan oleh Laschinger, Finegan & Shamian (2001) menjelaskan tentang pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Studi ini dilakukan untuk menguji teori Kanter tentang pemberdayaan di tempat kerja. Dimana hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa mendorong lingkungan tentang persepsi pemberdayaan akan berpengaruh positif terhadap anggota organisasi dan meningkatkan efektivitas organisasi. Ketika karyawan merasa diberdayakan di dalam lingkungan kerjanya, maka akan muncul kepercayaan karyawan kepada manajemen, kemudian meningkatkan kepuasan akan pekerjaannya, meningkatkan kepercayaan dan penerimaan mereka terhadap nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk ikut serta dalam kegiatan organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Intinya adalah program pemberdayaan yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan kepada perusahaan (Garcia, 1997). Dengan demikian,

**Hipotesis 7: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mengembangkan hasil penelitian dari Spreitzer (1995, 1996) yang meneliti keterkaitan antara *locus of control* dan *role ambiguity* dengan pemberdayaan karyawan. Pengembangan dari penelitian Spreitzer (1995, 1996) tersebut adalah dengan menambahkan variabel kepemimpinan dan variabel komitmen organisasional. Penambahan variabel ini dilandasi atas hasil penelitian yang telah dilakukan Koberg et al., (1999), Juneadi dan Fandy T. (2003),



McNeese-Smith, (1996), Reed et al., (1994) Agarwal dan Ramaswami, (1993), dan Thorlakson & Murray (1996), tentang pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan, *locus of control*, *role ambiguity* dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasional. Sedangkan tentang pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional dilandasi atas hasil penelitian yang dilakukan, Laschinger et al., (2001), dan Dewettinck et al., (2003).

Berikut ini nama-nama peneliti beserta hasil penelitian dan metode analisis yang digunakan.

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

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Metode</b>
1. Spreitzer (1995, 1996)	Studi dengan sample ganda di perusahaan asuransi dan industri untuk membuat atau memvalidasikan sebuah pengukuran pemberdayaan secara psikologis di tempat kerja.	Dengan pemberdayaan secara psikologis maka akan tercipta suatu inovasi dan manajerial yang efektif	SEM
2. Koberg et al (1999)	Faktor personal ( <i>locus of control</i> , tenure, sex, education, dan ethnicity), faktor lingkungan ( <i>leader approachability</i> , <i>worth of group</i> , <i>group effectiveness</i> , <i>mutual influence</i> , <i>intragroup trust</i> , dan <i>organizational rank</i> ) dan hasil pemberdayaan ( <i>worker effectiveness</i> , <i>job satisfaction</i> , dan <i>propensity to leave</i> )	Hanya tenure yang berpengaruh terhadap pemberdayaan dan untuk faktor lingkungan hanya <i>effectiveness</i> kelompok, kemampuan pemimpin dan peringkat organisasi yang berpengaruh terhadap pemberdayaan. Sedangkan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap <i>efektivitas</i> karyawan, <i>kepuasan kerja</i> , dan menurunkan keinginan pindah kerja.	ANOVA
3. Thorlakson dan Murray (1996)	Studi terhadap Head Office untuk mengetahui dampak dari power, management dan leadership, dan <i>employee motivation</i> terhadap pemberdayaan.	Tidak ditemukannya perbedaan yang signifikan akan pengaruh kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan.	LOMA
4. Junaedi dan Fandy	Studi kepada pemimpin organisasi untuk mengamati perilaku mereka terhadap	Inspirasi karyawan dipengaruhi oleh perilaku menunjukkan empati, dan mengkomunikasikan	Analisis Regresi

Tjiptono, 2003	inspirasi, kekaguman dan pemberdayaan karyawan	misi dari pemimpin. Untuk kekaguman dipengaruhi oleh perilaku menimbulkan citra diri. Sedangkan untuk pemberdayaan dipengaruhi oleh perilaku memberi kesempatan sukses bawahan.	
5. Laschinger et al, (2001)	Studi terhadap 412 suster di Canada untuk mengetahui dampak dari workplace empowerment terhadap organizational trust, work satisfaction dan organizational commitment.	Pemberdayaan berpengaruh terhadap kepercayaan suster terhadap manajemen yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional (afektif komitmen)	SEM
6. Dewettinck et. al (2003).	Studi terhadap penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain untuk mencari pengaruh pemberdayaan di lingkungan kerja.	Dimensi pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, fektifitas, dan performa karyawan di lingkungan kerja.	Hierarchical Analisis Regresi
7. Reed et al., 1994	Studi terhadap akuntan di Amerika Serikat untuk mengetahui pengaruh <i>Locus of Control</i> dan <i>Gender</i> terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan pindah kerja.	Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan pindah dapat dipengaruhi oleh <i>locus of control</i> dan <i>gender</i> .	ANOVA
8. McNeese-Smith, 1996	Studi terhadap <i>not-for-profit hospital</i> untuk mengetahui pengaruh perilaku pemimpin terhadap produktivitas karyawa, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.	Perilaku pemimpin yaitu <i>challenging the process, inspiring a shared vision, enabling others to act, modeling the way, dan encouraging the heart</i> berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.	LPI-SeLF dan LPI-Other
7. Agarwal dan Ramaswami, 1993	Studi terhadap tenaga penjualan untuk mengetahui pengaruh faktor <i>role stress (role ambiguity dan role conflivi), task related (task variety, task autonomy, task identity dan task feedback), supervision (initiation of structure dan supervisory consideration) dan structural (job codification, rule observation, dan participation)</i> terhadap komitmen affektif.	Pengaruh faktor <i>role stress (role ambiguity)</i> memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap komitmen afektif, untuk <i>task related (task variety dan task autonomy)</i> memberikan pengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, untuk <i>supervision (supervisory consideration)</i> memberikan pengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, dan untuk <i>structural (rule obsevation)</i> memberikan pengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.	SEM

Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini.

#### **2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis**

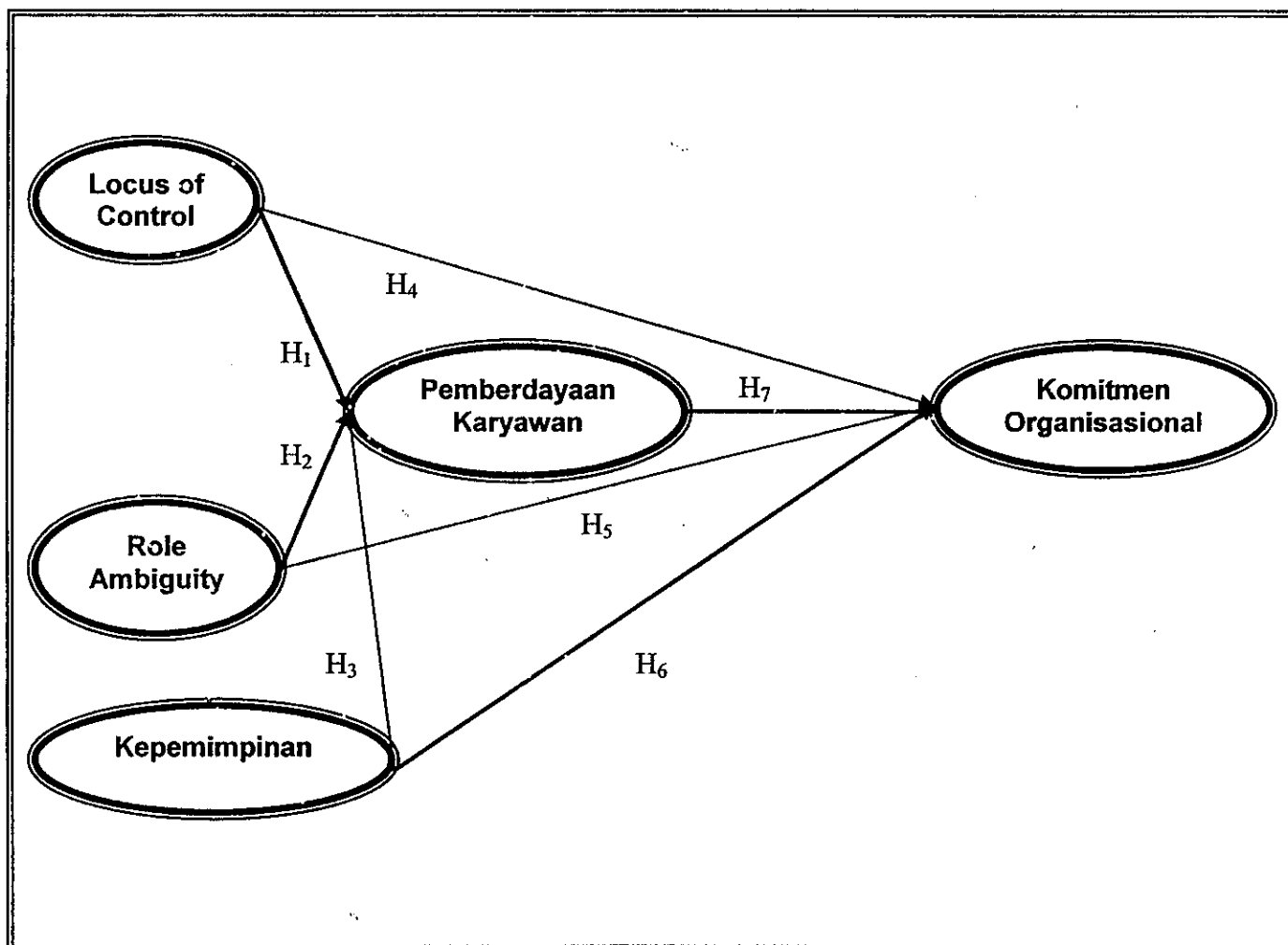
Suatu perusahaan harus bisa meningkatkan produktivitasnya dan menjaga kualitas produknya. Dalam memberdayakan karyawan, sebaiknya perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pemberdayaan itu sendiri, mulai dari faktor personal, faktor pekerjaan dan faktor organisasi. Selain itu lingkungan organisasi yang harmonis, dapat meningkatkan keterkaitan antara manajemen dan karyawan, karyawan dan pelanggan, yang didasarkan pada kepercayaan, perhatian, dukungan, martabat, dan saling respek antar partner.

Pemberdayaan karyawan merupakan tuntutan yang harus mendapat perhatian bagi setiap manajemen perusahaan di masa mendatang, hal ini sesuai dengan perkembangan keterkaitan kemanusiaan dan operasional yang menuntut organisasi di masa mendatang lebih fleksibel. Pemberdayaan karyawan merupakan langkah awal untuk mengaktualisasikan keseluruhan potensi pada individu yang sekaligus juga dimaknai sebagai pengaktualisasian seluruh potensi yang ada pada suatu organisasi demi tercapainya tujuan bersama.

Keberhasilan suatu pemberdayaan karyawan pada dasarnya dapat membentuk karyawan yang produktif dan berkomitmen dengan kompetensi yang memadai serta lingkungan kerja yang mendukung. Unsur-unsur dalam pemberdayaan tidak akan bermakna jika diartikan secara sendiri-sendiri melainkan harus merupakan unsur yang saling berkaitan sehingga membentuk sebuah rangkaian yang saling terintegrasi.

Berdasarkan kajian pustaka yang diuraikan terdahulu serta hasil-hasil riset dari penelitian terdahulu, maka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 2.2.**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**  
**Analisis Pengaruh Locus of Control, Role Ambiguity dan Kepemimpinan**  
**Terhadap Pemberdayaan Karyawan untuk Meningkatkan**  
**Komitmen Organisasional**



Sumber: Spreitzer, 1995,1996; Koberg et al., 1999; Laschinger et al., 2001; dan Dewettinck et al., 2003. McNeese-Smith, 1996; Reed et al., 1994; Agarwal dan Ramaswami, 1993.

## 2.5. Dimensional Variabel

Dimensi dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 2.3.**  
**Dimensional Variabel**

Variabel	Dimensi
1. Locus of Control	X1 : Eksternal X2 : Internal
2. Role Ambiguity	X3 : Responsibility ambiguity X4 : Requirement ambiguity
3. Kepemimpinan	X5 : Meyakinkan kompetensi bawahan X6 : Memberi kesempatan sukses X7 : Inspirasi
4. Pemberdayaan Karyawan	X8 : Pemaknaan X9 : Kompetensi X10 : Penentuan diri sendiri X11 : Pengaruh
5. Komitmen Organisasional	X12 : Affective Commitment X13 : Continuance Commitment X14 : Normative Commitment

Sumber : Rotter, 1966; Shepherd & Leslie, 1994; Behling & McFillen, 1996; Spreitzer, 1995; Allen & Meyer, 1993.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat.

Pembahasan dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan informasi yang diperoleh secara langsung dari pihak yang bersangkutan dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan *locus of control*, *role ambiguity*, kepemimpinan, pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional. Data primer dalam penelitian ini di dapat dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh perawat RS PKU Muhammadiyah Surakarta.

Data sekunder adalah informasi yang ada dan dimiliki oleh pihak lain, peneliti hanya bersifat sebagai pengguna data. Data sekunder dalam penelitian ini berupa informasi mengenai profil perusahaan, struktur organisasi, dan jumlah karyawan yang ada di perusahaan.

## **3.2. Populasi , Sampel dan Tehnik Sampling**

### **3.2.1. Populasi**

Populasi adalah sekumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 2000). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah perawat RS PKU Muhammadiyah Surakarta yang telah memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun yang berjumlah 120 orang. Jangka waktu 1 tahun bagi seorang karyawan merupakan waktu yang relatif cukup untuk menghayati dan menjiwai pekerjaan yang digelutinya selama ini dan dapat menilai adanya pemberdayaan serta menilai kemampuannya sendiri untuk mengatasi hambatan, mengendalikan situasi pekerjaan dan menunjukkan komitmennya kepada organisasi.

### **3.2.2. Sampel**

Singarimbun (1991) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sementara itu penentuan jumlah sampel menurut Hair et al., (1995, dalam Ferdinand, 2002) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM).

Menurut Hair et al., (1995, dalam Ferdinand, 2002) jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) adalah **jumlah dimensi yang ada dikalikan rentang nilai lima sampai dengan sepuluh**. Berdasarkan rumus Hair tersebut, maka sampel minimal yang diperlukan adalah sebesar 112 responden, yang didapatkan dari perkalian jumlah dimensi variabel yang berjumlah 14 dimensi dengan rentang nilai 8 untuk tiap penilaian dimensi, sehingga akan didapatkan hasil sebanyak 112 sampel.

$$\begin{aligned} N \text{ (jumlah sampel)} &= \Sigma \text{ dimensi} \times \text{rentang nilai (5-10)} \\ &= 14 \text{ dimensi} \times 8 \\ &= 112 \text{ sampel} \end{aligned}$$

### 3.2.3. Teknik Sampling

Setelah populasi dan jumlah sampel diketahui, tahap selanjutnya adalah menentukan teknik sampling. Riduwan (2004) menyatakan teknik sampling merupakan cara atau teknik yang digunakan untuk mengambil sampel.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus karena jumlah anggota populasi selisihnya tidak terlalu banyak dengan jumlah sampel minimal yang dibutuhkan. Metode sensus adalah metode pengambilan sampel yang melibatkan seluruh anggota populasi.

Dari 120 kuesioner yang telah saya bagikan ternyata kuesioner yang kembali berjumlah 115 kuesioner. Hal ini disebabkan karena kuesioner yang dibagikan hilang atau tidak sempat dikerjakan oleh karyawan sampai batas waktu yang ditentukan. Dari 115 kuesioner yang kembali ternyata yang memenuhi syarat untuk dianalisis sebanyak 112 kuesioner. Jumlah tersebut masih memenuhi



jumlah sampel minimal yang dibutuhkan yaitu, sebanyak 112 kuesioner (perhitungan Hair et al., 1995 dalam Ferdinand, 2002).

Pada tabel 3.1 disajikan distribusi penyebaran daftar pertanyaan kepada 112 perawat di 12 bagian RS PKU Muhammadiyah Surakarta.

**Tabel 3.1.**  
**Jumlah Sampel Yang Digunakan**

<b>Divisi</b>	<b>Jumlah Sampel</b>
<b>Bagian Firdaus</b>	<b>8</b>
<b>Bagian Annisa</b>	<b>11</b>
<b>Bagian Arofah</b>	<b>14</b>
<b>Bagian Mina</b>	<b>12</b>
<b>Bagian Sofa Marwa</b>	<b>13</b>
<b>Bagian Multazam</b>	<b>9</b>
<b>Bagian Fajar</b>	<b>8</b>
<b>Bagian ICU/ICCU</b>	<b>11</b>
<b>Bagian IBS</b>	<b>7</b>
<b>Bagian IBS RR</b>	<b>5</b>
<b>Bagian VK</b>	<b>6</b>
<b>Bagian IGD</b>	<b>8</b>
<b>JUMLAH TOTAL</b>	<b>112</b>

*Sumber : RS PKU Muhammadiyah Surakarta 2005*

### **3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Untuk menguji hipotesis dan mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan menghindari terjadinya kesalahpahaman atau perbedaan pandangan dalam mendefinisikan variabel yang dianalisis, maka diberikan definisi operasional sebagai berikut:

### **1. Locus of Control**

Merupakan suatu kondisi dimana seseorang mengukur sejauhmana seseorang percaya bahwa mereka menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka (Rotter, 1966 *dalam* Spreitzer, 1995).

Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator, yaitu:

- ✱ **Eksternal** adalah keyakinan seseorang bahwa nasibnya selalu ditentukan oleh lingkungan atau faktor lain di luar dirinya.
- ✱ **Internal** adalah keyakinan seseorang bahwa nasibnya ditentukan oleh dirinya sendiri.

### **2. Role Ambiguity**

Suatu keadaan dimana adanya ketidakberadaan informasi yang memadai yang diperlukan seseorang agar dapat menyelesaikan perannya secara optimal (Rizzo et al., 1970 *dalam* Spreitzer, 1996).

Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator, yaitu :

- ✱ **Responsibility ambiguity** adalah ketidakyakinkan akan tanggung jawab dan tugas pekerjaan mereka.
- ✱ **Requirement ambiguity** adalah ketidakjelasan akan wewenang atau syarat dari pekerjaan mereka.

### **3. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sesuatu proses tindakan mempengaruhi aktivitas suatu kelompok organisasi dalam usahanya mencapai tujuan yang telah ditentukan (Robbins, 2003).

Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator, yaitu :

- ✱ **Meyakinkan kompetensi bawahan** adalah suatu keadaan dimana pemimpin bersikap untuk menyampaikan gagasan bahwa karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, mengatasi hambatan, dan mengendalikan situasi di sekitar mereka.
- ✱ **Memberi kesempatan sukses** adalah suatu keadaan dimana pemimpin mendelegasikan tanggung jawab untuk memberi tantangan tugas dan pekerjaan sehingga mengubah hambatan menjadi kinerja karyawan.
- ✱ **Inspirasi** adalah suatu keadaan dimana pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan.

#### 4. Pemberdayaan Karyawan

Suatu tindakan untuk memberikan kewenangan kepada karyawan dalam meningkatkan prestasi, kemampuan, dan daya kerjanya, sehingga benar-benar karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dengan pengawasan yang minimal (Spreitzer, 1995).

Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator, yaitu :

- ✱ **Pemaknaan** adalah nilai dari sebuah tujuan pekerjaan, yang dinilai dalam kaitannya dengan keadaan ideal atau standar yang diinginkan seseorang.
- ✱ **Kompetensi** adalah keyakinan atau kepercayaan individu atas kemampuannya untuk melakukan tugas dengan baik sesuai dengan keahlian tertentu.

- ✱ **Penentuan diri sendiri** adalah perasaan individu untuk mempunyai pilihan dalam berinisiatif dan mengatur aktivitas kerjanya.
- ✱ **Pengaruh** adalah tingkatan dimana individu dapat mempengaruhi perusahaan atau organisasi dalam mengambil keputusan penting dan mencapai hasil yang memuaskan.

### 5. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keyakinan yang kuat akan nilai-nilai dan tujuan yang ada di dalam organisasi, keterikatan yang kuat dalam kegiatan organisasi dan kemauan yang kuat untuk menjadi bagian dari suatu organisasi (Mowday, Porter, Steers, 1982; *dalam* Glisson & Durick, 1988).

Varibel ini diukur dengan menggunakan indikator, yaitu :

- ✱ **Affective Commitment** adalah keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginan sendiri.
- ✱ **Continuance Commitment** adalah komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
- ✱ **Normative Commitment** adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang didistribusikan untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab di bawah pengawasan peneliti. Kepada responden akan dibagikan kuesioner yang dikembangkan khusus untuk penelitian ini. Kuesioner yang akan dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian, yaitu:

1. Bagian pertama terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden.
2. Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor untuk nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak sesuai atau sangat sesuai:

**Sangat tidak sesuai**

**Sangat sesuai**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### **3.5. Teknik Analisis**

#### **3.5.1. Analisis Kualitatif**

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian mengenai berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1996). Data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil-hasil keofisien dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran.

#### **3.5.2. Analisis Kuantitatif**

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kuantitatif atau pengaruh dan keterkaitan. Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis yang diajarkan adalah dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS. Model persamaan struktural atau SEM adalah sekumpulan tehnik-tehnik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Agusty Ferdinand, 2002)

Penelitian ini menggunakan dua macam tehnik analisis, yaitu:

1. Analisis faktor konfirmasi (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel.
2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel.

Menurut Agusty Ferdinand (2002), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan SEM. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

#### **1. Pengembangan model berbasis teori**

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah menentukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui sebuah pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, akan tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

SEM mendasarkan diri pada hubungan sebab akibat (kausal), di mana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain. Pada penelitian ini ada beberapa variabel yang digunakan untuk mengukur faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap pemberdayaan untuk meningkatkan komitmen organisasional.

**Tabel 3.2**  
**Variabel dan Dimensi Penelitian**

Variabel	Dimensi
1. Locus of Control	X1 : Eksternal X2 : Internal
2. Role Ambiguity	X3 : Responsibility ambiguity X4 : Requirement ambiguity
3. Kepemimpinan	X5 : Meyakinkan kompetensi bawahan X6 : Memberi kesempatan sukses X7 : Inspirasi
4. Pemberdayaan Karyawan	X8 : Pemaknaan X9 : Kompetensi X10 : Penentuan diri sendiri X11 : Pengaruh
5. Komitmen Organisasional	X12 : Affective Commitment X13 : Continuance Commitment X14 : Normative Commitment

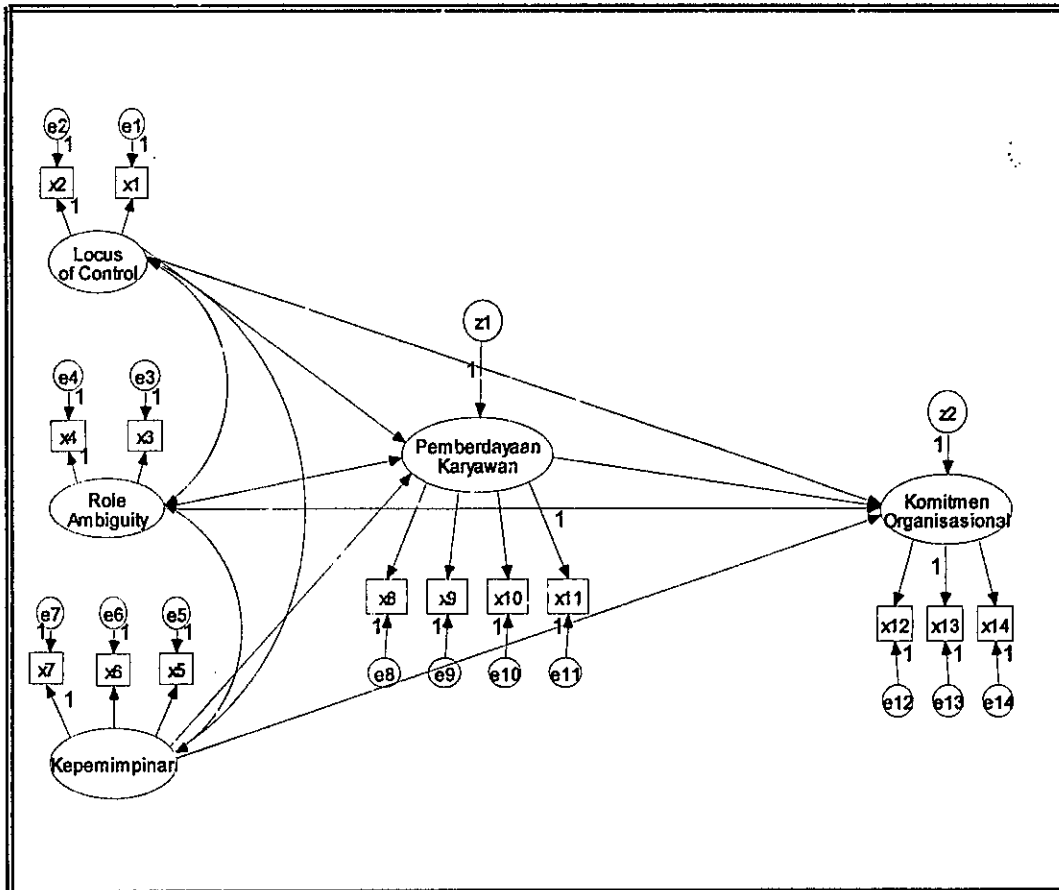
*Sumber : Rotter, 1966; Shepherd & Leslie, 1994; Behling & McFillen, 1996; Spreitzer, 1995; Allen & Meyer, 1993.*

**2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas**

Pada langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausalitas yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.



**Gambar 3.1.**  
**Path Analysis**



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Agusty Ferdinand, 2002), yaitu:

- a. Konstruk Eksogen, yang dikenal juga sebagai “*source variabel*” atau “*independent variabel*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruk endogen, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi 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 atau 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:

**a. Persamaan struktural (*structural equations*),**

yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar bagian konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

<b>Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error</b>
-----------------------------------------------------------------------

**Tabel 3.3.  
Model Persamaan Struktural**

<b>Model Struktural</b>
<b>Pemberdayaan Karyawan = <math>\beta_1</math> Locus of Control + <math>\beta_2</math> Role Ambiguity + <math>\beta_3</math> Kepemimpinan + <math>e_1</math></b>
<b>Komitmen Organisasional = <math>\gamma_1</math> Pemberdayaan Karyawan + <math>e_2</math></b>

**b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)**

yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.4.**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
$X_1 = \lambda_1 \text{ Locus of Control} + e_1$	$X_8 = \lambda_8 \text{ Pemberdayaan Karyawan} + e_8$
$X_2 = \lambda_2 \text{ Locus of Control} + e_2$	$X_9 = \lambda_9 \text{ Pemberdayaan Karyawan} + e_9$
$X_3 = \lambda_3 \text{ Role Ambiguity} + e_3$	$X_{10} = \lambda_{10} \text{ Pemberdayaan Karyawan} + e_{10}$
$X_4 = \lambda_4 \text{ Role Ambiguity} + e_4$	$X_{11} = \lambda_{11} \text{ Pemberdayaan Karyawan} + e_{11}$
$X_5 = \lambda_5 \text{ Kepemimpinan} + e_5$	$X_{12} = \lambda_{12} \text{ Komitmen Organisasional} + e_{12}$
$X_6 = \lambda_6 \text{ Kepemimpinan} + e_6$	$X_{13} = \lambda_{13} \text{ Komitmen Organisasional} + e_{13}$
$X_7 = \lambda_7 \text{ Kepemimpinan} + e_7$	$X_{14} = \lambda_{14} \text{ Komitmen Organisasional} + e_{14}$

**4. Pemilihan matrik input dan tehnik estimasi atas model yang dibangun**

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau matrik kovarians atau pula matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al., (1995, dalam Ferdinand, 2002) menyarankan agar dalam pengukuran asumsi-asumsi metodologi dimana error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matrik korelasi.

Untuk ukuran sampel, Hair et al., (1995, dalam Ferdinand, 2002) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Sedangkan ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap dimensi. Bila ukuran estimasi parameternya berjumlah 14, maka jumlah sampel minimum adalah 112 responden.

#### **5. Menilai problem identifikasi**

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

#### **6. Evaluasi *criteria Goodness-of-fit***

Keseuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai *criteria goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linieritas, *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:

##### **a. $X^2$ - Chi Square Statistik.**

Dimana model dipandang baik atau memuaskan jika nilai  $X^2$  - *Chi Squarenya* semakin rendah. Semakin kecil nilai  $X^2$  maka semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0,005$  atau  $p > 0,10$  (Hulland et al., 1996 dalam Ferdinand, 2002).

**b. RMSEA (*The Means Square of Approximation*)**

Menunjukkan goodness of fit yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al., dalam Ferdinand, 2002) yang mana nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Browne dan Codeck, 1993 dalam Ferdinand, 2002).

**c. GFI (*Goodness of Fit Index*)**

Suatu ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antar 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit.

**d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)**

Di mana tingkat penerimaan yang direkomendasikan AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,09 (Hair et al., 1995; Hulland et al., 1996 dalam Ferdinand, 2002).

**e. CMIN / DF (*The Minimum Sample Discrepancy Function yang dibagi dengan Degree of Freedom*).**

Tidak lain adalah statistik Chi Square,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *Acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).

**f. TLI (*Tucker Lewis Index*)**

Merupakan *Incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, di mana model  $\geq 0,95$  (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2002) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).

g. CFI (*Comparative Fit Index*).

Di mana bila mendekati 1 berarti mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbukle, 1997 *dalam* Ferdinand, 2002). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

Tabel 3.5.

Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Goodness of Fit Index	Cut of Value
X <sup>2</sup> - Chi Square Significancy Probability	Diharapkan kecil $\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, Augusty, 2002

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap paling akhir adalah menginterpretasikan suatu model dan memodifikasikan model bagi beberapa model yang tidak memenuhi syarat dalam pengujian yang dilakukan. Menurut Hair et al., (1995, *dalam* Ferdinand, 2002) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan akan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5% apabila jumlah residual lebih dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

Bab ini menyajikan gambaran umum objek penelitian data data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis di atas merupakan kelanjutan rangkaian tujuan tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan *structural* dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, teknik *confirmatory factor analysis* menjadi awal konten pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis hipotesis penelitian.

#### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

RS PKU Muhammadiyah Surakarta merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah yang bergerak di bidang kesehatan, yang bertanggungjawab kepada Majelis Kesehatan dan Kesejahteraan Masyarakat Pimpinan Daerah Muhammadiyah (MKKMPDM) Kota Surakarta. Pemilik RS PKU Muhammadiyah Surakarta adalah Persyarikatan Muhammadiyah Surakarta yang berlokasi di Jl. Ronggowasito 130 Surakarta dengan tipe/ kelas C/Madya sejak

tahun 1982 berdasarkan No. Izin YM.02.04.3.5.5285. Luas lahan dan bangunan yang dimiliki sebesar 15.806 m<sup>2</sup> dan 7.066 m<sup>2</sup> dengan kapasitas 157 tempat tidur.

Saat ini RS PKU Muhammadiyah Surakarta telah memiliki unit-unit layanan kesehatan seperti poliklinik, penunjang medik dan unit-unit pelayanan non-medik. Untuk rawat inap terbagi beberapa kelas, (VIP, kelas I, kelas II, kelas III). Di samping jenis pelayanan kesehatan di atas, tersedia fasilitas layanan angkutan pasien (*ambulance*), angkutan jenazah, serta layanan parkir kendaraan. Perkembangan yang terus dilakukan adalah dengan mengadakan kursus pembantu perawat yang bertujuan untuk mencukupi kebutuhan tenaga keperawatan.

Untuk melaksanakan pelayanan kepada masyarakat luas, RS PKU Muhammadiyah Surakarta membuka klinik 24 jam dengan seorang dokter jaga, dan dibentuk juga dokter UKS yang bertugas memberikan pelayanan kesehatan di sekolah-sekolah Muhammadiyah. Pada tahun 1998, RS PKU Muhammadiyah mendapatkan akreditasi penuh untuk 5 pelayanan, meliputi Pelayanan Medis, Administrasi Manajemen, Instalasi Gawat Darurat, Keperawatan, dan Rekam Medis.

#### **4.2. Data Deskriptif Responden**

Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi responden yang ditampilkan secara statistik. Data deskriptif ini memberikan beberapa informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan objek penelitian. Pada penelitian ini, responden digambarkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Faktor-faktor tersebut dipandang berpengaruh terhadap komitmen karyawan yang menjadi topik penelitian ini.



#### 4.2.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden di deskripsikan untuk membedakan sifat dan kemampuan antara pria dan wanita untuk peran yang berbeda. Misalnya, wanita dianggap lebih ekspresif, kurang mandiri, lebih emosional, kurang logis, secara kuantitatif kurang terorientasi dan lebih partisipatif daripada pria. Sebaliknya, pria lebih sering dianggap kurang peka antar pribadi, kurang hangat, kurang ekspresif, orientasinya kuantitatif, lebih rasional dan lebih terarah daripada wanita. Walaupun ada perbedaan pandangan antara laki-laki dan perempuan, akan tetapi tidak ada perbedaan yang berarti dalam produktivitas pekerjaan antara pria dan wanita

**Tabel 4.1.**  
**Jenis Kelamin Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Pria	35	31
Wanita	77	69
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2005*

Dari tabel 4.1. di atas diketahui bahwa jenis kelamin terbanyak yang bekerja sebagai perawat di RS PKU Muhammadiyah Surakarta adalah wanita sebanyak 77 orang, sedangkan responden pria berada di peringkat ke dua sebanyak 35 orang. Hal ini dikarenakan adanya kecenderungan wanita dibutuhkan untuk bekerja sebagai perawat. Wanita dianggap memiliki ketekunan, ketelitian dan kesabaran yang lebih ketika bekerja dibandingkan dengan pria.

#### 4.2.2. Responden Menurut Usia

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia, dimana usia menjadi salah satu faktor untuk mengetahui kemampuan pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berfikir serta mengambil keputusan. Karyawan yang sudah tua mempunyai sejumlah kualitas positif yang dibawa dalam pekerjaan mereka, antara lain pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap organisasi. Namun mereka juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru

**Tabel 4.2.**  
**Usia Responden**

Usia (Th)	Frekuensi	Persentase
< 30	80	71
30 – 34	22	20
35 - 39	8	7
≥ 40	2	2
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2005*

Dari tabel 4.2. di atas diketahui bahwa usia terbanyak responden dalam penelitian ini di dominasi oleh usia < 30 tahun (71%) dan yang paling sedikit adalah usia ≥ 40 tahun (2%). Hasil ini menunjukkan bahwa usia < 30 tahun merupakan usia produktif dimana seseorang mempunyai kemampuan dan keterampilan yang maksimal dalam melaksanakan pekerjaan mereka sebagai perawat.

#### 4.2.3. Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja, dimana dengan pendidikan seseorang dapat mempunyai suatu keterampilan, pengetahuan serta kemampuan. Dengan besarnya tuntutan organisasi maka pendidikan saat ini dirasakan sebagai suatu kebutuhan yang paling mendasar bagi setiap manusia. Keterbatasan pendidikan akan mempengaruhi seseorang dalam menentukan dunia kerja yang diinginkan.

**Tabel 4.3.**  
**Tingkat Pendidikan Responden**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
SMU / SPK	9	8
Diploma / AKPER	95	85
Sarjana	8	7
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2005*

Dari tabel 4.3. di atas diketahui bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak yang bekerja sebagai perawat di RS PKU Muhammadiyah Surakarta adalah tingkat Diploma/AKPER (85%), dan yang paling sedikit adalah setingkat SMU (8%). Hal ini di karenakan sebagian besar sekolah keperawatan maupun kebidanan merupakan akademi yang lulusannya setingkat D3 yang nantinya dapat langsung bekerja sebagai perawat. Dengan demikian kesempatan kerja akan lebih besar bagi mereka yang telah menyelesaikan pendidikannya.

#### 4.2.4. Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja seseorang dalam organisasi menjadi tolak ukur komitmen karyawan dalam bekerja serta menunjukkan masa baktinya untuk organisasi. Semakin lama masa kerja seseorang dapat diasumsikan bahwa orang tersebut lebih berpengalaman dan lebih senior di dalam bidang yang ditekuninya.

**Tabel 4.4.**  
**Masa Kerja Responden**

<b>Masa kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
< 5 Tahun	22	20
5 – 10 Tahun	79	71
> 10 Tahun	11	9
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2005*

Dari tabel 4.4. di atas diketahui bahwa responden terbanyak adalah yang mempunyai masa kerja antara 5-10 tahun (71%), dan yang paling sedikit adalah karyawan dengan masa kerja >10 tahun (9%). Hal ini menjelaskan bahwa karyawan dengan masa kerja 5-10 tahun telah mampu menunjukkan komitmennya terhadap organisasi dan mampu beradaptasi dengan lingkungan dan situasi pekerjaannya.

#### **4.3. Proses dan Hasil Analisis Data**

Pada bagian ini akan dibahas secara detail dan kronologis proses analisis menggunakan tehnik analisis data SEM yang terdiri dari tujuh langkah. Tujuh langkah proses analisis SEM telah diuraikan secara rinci pada bab III, yang secara singkat akan diterangkan kembali sebagai berikut:

##### **1. Langkah 1 : Pengembangan model yang berdasarkan teori**

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 2.2 di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 14 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara *locus of control*, *role ambiguity*, kepemimpinan, pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional sesuai penjelasan yang dikemukakan pada bab II.

##### **2. Langkah 2 : Pengembangan diagramalur (path diagram)**

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada gambar 3.2. pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.2 pada bab II.

##### **3. Langkah 3 : Konversi diagramalur ke dalam persamaan**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut selanjutnya dinyatakan dalam persamaan *structural* dan persamaan spesifikasi model pengukuran sebagaimana telah diterangkan dalam bab III.

#### 4. Langkah 4 : Memilih matriks input dan estimasi model

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi sebagai input untuk proses operasi SEM. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 112 responden dari karyawan / karyawan RS. PKU Muhammadiyah Surakarta yang terdiri dari perawat yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation* (MLE).

#### 5. Langkah 5 : Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

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 ( $>0,90$ ).

#### 6. Langkah 6 : Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap *criteria goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti Tabel 4.5. berikut:

**Tabel 4.5.**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**  
*(Goodness-of-fit Index)*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>
$\chi^2$ Chi-Square	Kecil
Sig. Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,95$
TLI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Ferdinand, Augusty, 2002

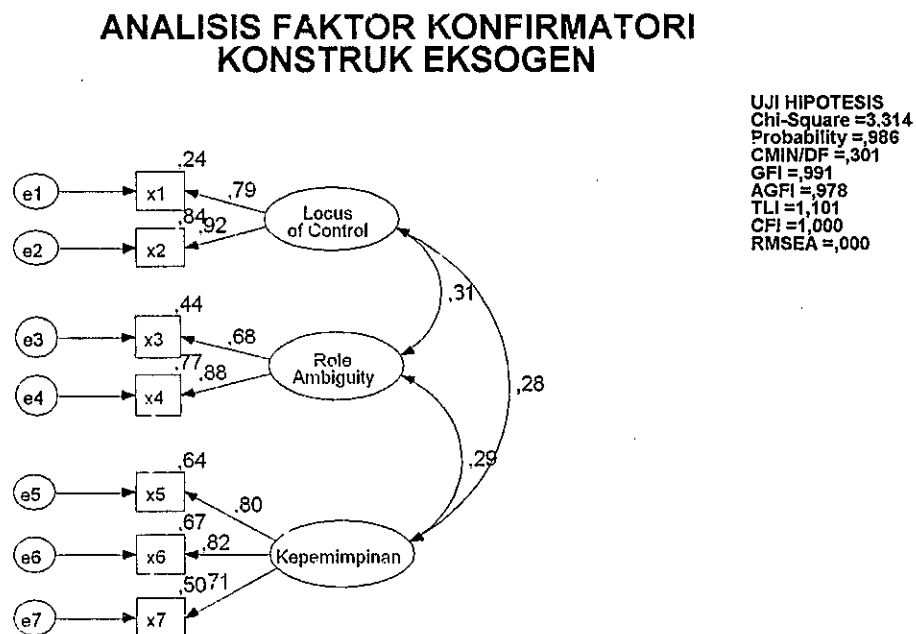
#### 7. Langkah 7 : Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

#### 4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel eksogen dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen adalah untuk menguji unidimensional dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel-variabel eksogen. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ditampilkan pada gambar 4.1, tabel 4.6.

**Gambar 4.1.**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Locus of Control, Role Ambiguity, dan Kepemimpinan**



Sumber: Data primer yang diolah, 2005



**Tabel 4.6.**  
**Standardized Regression Weight Locus of Control, Role Ambiguity, dan**  
**Kepemimpinan**

Standardized Regression Weights	Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P
x2 <----- Locus_of Control	1,000	0,918			
x1 <----- Locus_of Control	0,799	0,791	0,314	2,544	0,013
x4 <----- Role_Ambiguity	1,000	0,875			
x3 <----- Role_Ambiguity	0,701	0,680	0,331	2,117	0,005
x7 <----- Kepemimpinan	1,000	0,706			
X6 <----- Kepemimpinan	1,168	0,816	0,171	6,833	0,000
X5 <----- Kepemimpinan	1,143	0,800	0,164	6,979	0,000

*Sumber: Data primer yang diolah, 2005*

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki *loading factor* (koefisien lambda) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau  $C.R > 2.00$  pada tingkat signifikansi **0.05 (5%)**. Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

Dari gambar 4.1. di atas dapat dilihat pula hasil dari analisis korelasi antar variabel bebas yang menunjukkan bahwa korelasi antara variabel *locus of control* dan variabel *role ambiguity* menunjukkan angka **0,31** korelasi antara variabel *role ambiguity* dan variabel kepemimpinan menunjukkan angka **0,29** korelasi antara variabel *locus of control* dan variabel kepemimpinan menunjukkan angka **0,28**. Dari hasil penghitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk uji multikolinearitas tidak ditemukan adanya korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90) di antara variabel bebas. Hal tersebut sesuai dengan pemahaman

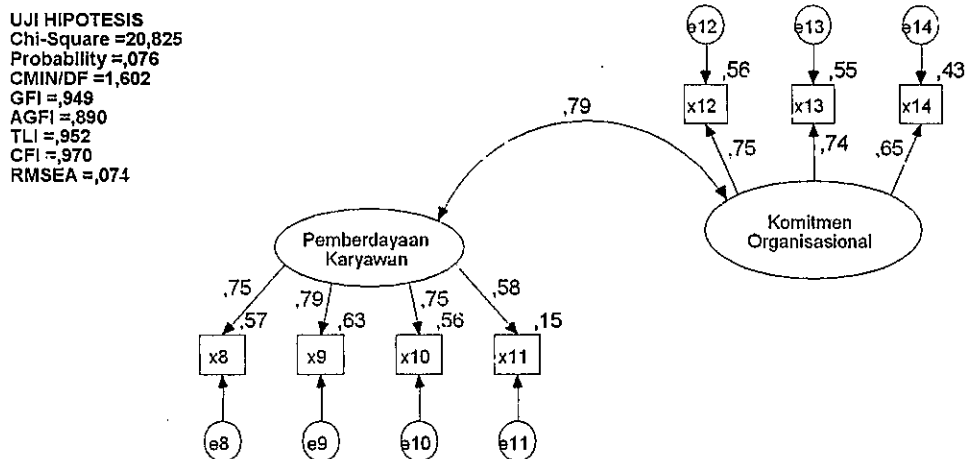
yang dikemukakan oleh Ghozali (2001) dan Ferdinand (2002), karena jika terdapat korelasi yang tinggi (lebih besar dari 0,90) maka akan terjadi multikolinearitas.

#### 4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Konstruk Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian, yaitu pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis konfirmatori seperti dalam gambar. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.2. dan tabel 4.7. berikut:

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Pemberdayaan Karyawan dan Komitmen Organisasi**

### ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI KONSTRUK ENDOGEN



Sumber: Data primer yang diolah, 2005

**Tabel 4.7.**  
**Standardized Regression Weight Pemberdayaan Karyawan dan Komitmen Organisasional**

Standardized Regression Weights	Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P
X11 ←-----Pemberdayaan_Kary	1,000	0,584			
X10 ←-----Pemberdayaan_Kary	2,141	0,751	0,564	3,795	0,000
X9 ←-----Pemberdayaan_Kary	1,794	0,795	0,484	3,704	0,000
X8 ←-----Pemberdayaan_Kary	1,749	0,754	0,480	3,644	0,000
X12 ←-----Komitmen_Organisasional	1,000	0,751			
X13 ←-----Komitmen_Organisasional	1,135	0,743	0,179	6,348	0,000
X14 ←-----Komitmen_Organisasional	0,908	0,652	0,147	6,185	0,000

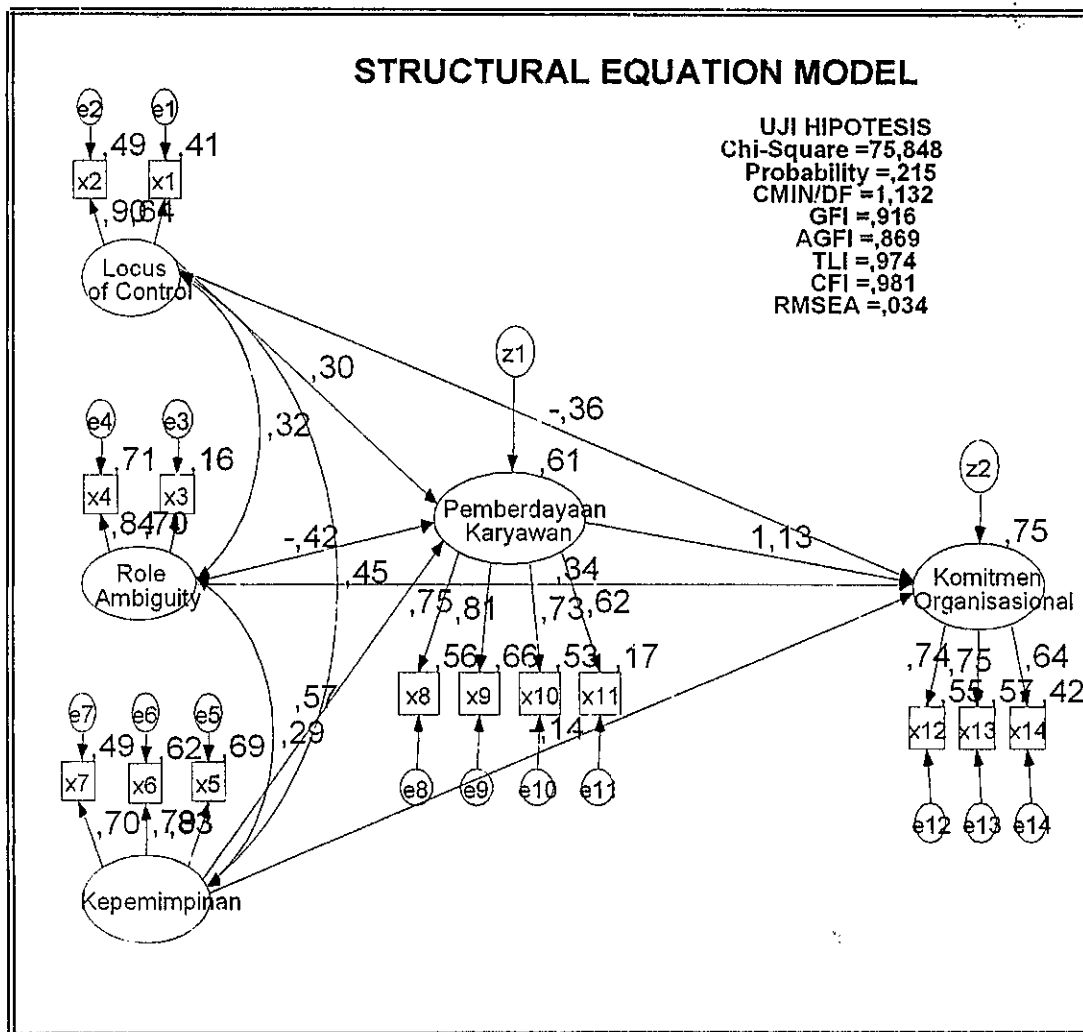
*Sumber: Data primer yang diolah, 2005*

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki *loading factor* (koefisien lambda) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau  $C.R > 2.00$  pada tingkat signifikansi **0.05 (5%)**. Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

#### 4.3.3. Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full* model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.3. dan Tabel 4.8. berikut:

**Gambar 4.3.**  
**Structural Equation Modeling**  
**Analisis Pengaruh Locus of Control, Role Ambiguity, dan Kepemimpinan**  
**Terhadap Pemberdayaan Karyawan Untuk Meningkatkan Komitmen**  
**Organisasional**



Sumber: Data primer yang diolah, 2005

**Tabel 4.8.**  
**Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling**  
**Analisis pengaruh Locus of Control, Role Ambiguity, dan Kepemimpinan**  
**Terhadap Pemberdayaan karyawan Untuk meningkatkan Komitmen**  
**Organisasional**

Standardized Regression Weights	Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P
Pemberdayaan_Kary <----- Role_Ambiguity	-0,329	-0,422	0,118	-2,795	0,033
Pemberdayaan_Kary <----- Locus_of Control	0,196	0,299	0,071	2,773	0,006
Pemberdayaan_Kary <----- Kepemimpinan	0,300	0,566	0,090	3,338	0,001
Komitmen_Organisasi <----- Locus_of Control	-0,307	-0,364	0,174	-1,767	0,077
Komitmen_Organisasi <----- Role_Ambiguity	0,341	0,342	0,285	1,198	0,231
Komitmen_Organisasi <----- Pemberdayaan_Kary	2,257	1,132	0,767	2,942	0,003
Komitmen_Organisasi <----- Kepemimpinan	-0,153	-0,145	0,222	-0,688	0,491
x2 <----- Locus_of Control	1,000	0,903			
x1 <----- Locus_of Control	0,851	0,641	0,282	3,013	0,003
x4 <----- Role_Ambiguity	1,000	0,842			
x3 <----- Role_Ambiguity	0,733	0,695	0,216	3,393	0,045
x7 <----- Kepemimpinan	1,000	0,698			
X6 <----- Kepemimpinan	1,144	0,790	0,160	7,135	0,000
X5 <----- Kepemimpinan	1,203	0,832	0,170	7,061	0,000
X11 <-----Pemberdayaan_Kary	1,000	0,618			
X10 <-----Pemberdayaan_Kary	1,914	0,731	0,463	4,130	0,000
X9 <-----Pemberdayaan_Kary	1,679	0,810	0,405	4,144	0,000
X8 <-----Pemberdayaan_Kary	1,590	0,746	0,395	4,030	0,000
X13 <-----Komitmen_Organisasional	1,000	0,754			
X12 <-----Komitmen_Organisasional	0,860	0,744	0,134	6,413	0,000
X14 <-----Komitmen_Organisasional	0,779	0,645	0,131	5,924	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2005.

Dari tabel 4.8. di atas dapat dilihat adanya signifikansi hubungan antar variabel penelitian sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk variabel yang berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan, variabel kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar dengan nilai *regression weight* sebesar 0,566. Kemudian variabel yang berpengaruh paling besar nomor dua adalah variabel *role ambiguity* dengan *regression weight* sebesar -0,422, disusul oleh variabel *locus of control* dengan *regression weight* sebesar 0,299 sebagai variabel yang mempunyai pengaruh terkecil.

Sedangkan untuk variabel yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional, variabel *locus of control* memiliki pengaruh terbesar dengan nilai *regression weight* sebesar -0,364. Kemudian variabel yang berpengaruh paling besar nomor dua adalah variabel *role ambiguity* dengan *regression weight* sebesar 0,342, disusul oleh variabel kepemimpinan dengan *regression weight* sebesar -0,145 sebagai variabel yang mempunyai pengaruh terkecil

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 0,125 Indeks *Goodness of Fit Index*, *Adjusted Goodness of Fit Index*, *Tucker Lewis Index*, *CMIN/DF* (minimum sample discrepancy function dibagi dengan degree of freedom), *Comparative Fit Index* dan *Root Mean Square Error of Approximation* berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun *Adjusted Goodness of Fit Index* diterima secara marginal, hal ini menunjukkan keterbatasan dalam model tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Ferdinand (2000). Adapun hasil seperti dalam tabel 4.9. berikut:

**Tabel 4.9.**  
**Indeks Pengujian Kelayakan**  
**Structural Equation Modelling Analisis pengaruh Locus of Control, Role**  
**Ambiguity, dan Kepemimpinan Terhadap Pemberdayaan karyawan Untuk**  
**meningkatkan Komitmen Organisasional**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ Chi-Square	87,108	75,848	Baik
Sig. Probability	$\geq 0,05$	0,215	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,132	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,916	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,869	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,974	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,981	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,034	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2005

#### 4.3.4. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Normalitas Data**

	Min	Max	Skew	c.r	kurtosis	c.r
X14	2.000	7.000	-0.052	-0.225	-0.541	-1.169
X12	3.000	7.000	-0.445	-1.923	-0.256	-0.573
X13	3.000	7.000	-0.704	-2.040	-0.181	-0.392
X8	4.000	7.000	-1.028	-2.439	0.663	1.432
X9	3.000	7.000	-0.804	-2.475	0.368	0.795
X10	3.000	7.000	-0.356	-0.540	-0.321	-0.695
X11	3.000	7.000	0.027	0.115	-0.962	-2.078
X5	2.000	7.000	-0.263	-1.137	-0.885	-1.913
X6	1.000	7.000	-0.351	-1.515	-0.481	-1.040
X7	2.000	7.000	-0.107	-0.464	-0.921	-1.990
X3	3.000	7.000	0.440	1.900	-0.812	-1.754
X4	3.000	7.000	0.138	0.598	-1.036	-2.238
X1	2.000	7.000	0.044	0.191	-1.004	-2.169
X2	1.000	7.000	0.076	0.326	-1.172	-2.531
Multivariate					8.842	2.210

Sumber: Data primer yang diolah, 2005

Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.05 (5%). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada bukti kalau sebaran data yang digunakan dalam penelitian ini tidak normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran data ini normal.

#### 4.3.5. Evaluasi Outliers

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al., 1995 dalam Ferdinand, 2002). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al., 1995 dalam Ferdinand, 2003).



#### 4.3.5.1. Univariate Outliers

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et al., dalam Ferdinand, 2002). Pengujian univariate outliers ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 11.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 3,0$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada table 4.11. berikut ini menunjukkan bahwa tidak ada data dengan nilai *z-score*  $\geq 3.0$  dengan demikian dalam data penelitian ini tidak terdapat *univariate outlier*.

**Tabel 4.11.**  
**Deskriptif Statistik**

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std.
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Zscore(X1)	112	-1,47742	1,79275	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X2)	112	-2,02992	1,62720	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X3)	112	-1,86068	1,89421	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X4)	112	-1,93333	1,53119	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X5)	112	-2,31648	1,44360	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X6)	112	-2,90207	1,60184	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X7)	112	-2,24256	1,55150	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X8)	112	-2,86856	,97909	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X9)	112	-2,74701	1,21010	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X10)	112	-2,45427	1,46137	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X11)	112	-1,85189	1,57641	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X12)	112	-2,94888	1,50226	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X13)	112	-2,54218	1,33689	,0000000	,0944911	1,000000
Zscore(X14)	112	-2,57876	1,68114	,0000000	,0944911	1,000000
Valid N (listwise)	112					

Sumber: Data primer yang diolah, 2005

#### 4.3.5.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu 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; Nurosis, 1994; Tabacnik & Fidel, 1996 dalam Ferdinand, 2002). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 14 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0,005$  adalah  $\chi^2 (14, 0.001) = 29,141$  (berdasar tabel distribusi  $\chi^2$ ). Jadi data yang memiliki jarak mahalonobis lebih besar dari 29,141 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2002). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran output.

#### 4.3.6. Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam sebuah kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang benar-benar kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnik dan Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2002)

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar **2,1278e+000** dan angka tersebut jauh dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data penelitian ini layak untuk digunakan.

#### 4.3.7. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\leq \pm 2,58$  pada taraf signifikansi **0,05 (5%)** (Hair, et al., 1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam Tabel 4.12. Dari hasil pada tabel dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\leq \pm 2.58$ .

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

	X14	X12	X13	X8	X9	X10	X11	X5	X6	X7	X3	X4	X1	X2
X14	0.000													
X12	0.511	0.000												
X13	0.031	-0,332	0.000											
X8	-0.874	-0.280	0.518	0.000										
X9	-0.758	0.022	0.046	0.396	0.000									
X10	0.722	0.577	0.474	-0.063	-0.279	0.000								
X11	-1.260	-0.075	-0.932	-0.794	-0.478	1.043	-0.000							
X5	-0.511	-0.175	0.237	0.314	0.094	0.757	-0.281	0.000						
X6	-0.758	-0.242	0.260	0.088	-0.645	0,010	-0.540	-0.044	0.000					
X7	0.371	1.293	-0.274	-0.024	-0.413	-0.195	0.475	-0.072	0.185	0.000				
X3	1.040	0.052	0.017	-0.343	-0.330	1.439	-1.001	0.090	0.141	-0,018	0.000			
X4	0,541	-0,790	0,295	0,248	-0,865	1,192	-0,611	-0,240	0,438	-0,259	-0,000	0,000		
X1	0.694	-0,275	-0,116	-0,762	0,006	0,421	2,513	-0,679	0,103	-1,127	-0,285	-0,099	0,000	
X2	0,025	0,049	-1,110	-0,039	-0,242	-0,459	1,541	0,104	0,788	0,393	-0,003	0,114	-0,000	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2005.

### 4.3.8. Uji Construct Reliability dan Variance Extract

#### 4.3.8.1. Uji Construct Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh berdasarkan :

**Tabel 4.13**  
**Hasil Standar Loading Data**

Variabel	Locus of Control	Role Ambiguity	Kepemimpinan	Pemberdayaan Karyawan	Komitmen Organisasional
	0,641	0,695	0,832	0,746	0,744
	0,903	0,842	0,790	0,810	0,754
			0,698	0,731	0,645
				0,618	
<b>Jumlah</b>	<b>1,544</b>	<b>1,537</b>	<b>2,320</b>	<b>2,905</b>	<b>2,143</b>

*Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Measurement Error**

Variabel	Locus of Control	Role Ambiguity	Kepemimpinan	Pemberdayaan Karyawan	Komitmen Organisasional
	0,623	0,516	0,307	0,443	0,446
	0,184	0,291	0,375	0,343	0,431
			0,512	0,465	0,583
				0,618	
<b>Jumlah</b>	<b>0,807</b>	<b>0,807</b>	<b>1,194</b>	<b>1,869</b>	<b>1,460</b>

*Measurement error* didapat dari 1- reliabilitas dari indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0.7$

**Tabel 4.15**  
**Perhitungan *Construct Reliability***

Variabel	Locus of Control	Role Ambiguity	Kepemimpinan	Pemberdayaan Karyawan	Komitmen Organisasional
	0,74	0,74	0,81	0,81	0,75

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0.7$ . Dengan demikian konstruk-  
konstruk variabel dari penelitian ini dapat dipercaya atau reliabel.

#### 4.3.8.2. 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  $\geq 0.50$ .

**Tabel 4.16**  
**Hasil *Square Standardized Loading Data***

Variabel	Locus of Control	Role Ambiguity	Kepemimpinan	Pemberdayaan Karyawan	Komitmen Organisasional
	0,410	0,483	0,692	0,556	0,553
	0,815	0,708	0,624	0,656	0,568
			0,487	0,534	0,416
				0,381	
<b>Jumlah</b>	<b>1,225</b>	<b>1,191</b>	<b>1,803</b>	<b>2,127</b>	<b>1,537</b>

*Square Standardized Loading* diperoleh dari *standardized loading kuadrat* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

**Tabel 4.17**  
**Perhitungan *Variance Extract* Data**

Variabel	Locus of Control	Role Ambiguity	Kepemimpinan	Pemberdayaan Karyawan	Komitmen Organisasional
	0,60	0,59	0,60	0,53	0,51

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0.50$ . Dengan demikian konstruk-konstruk variabel dalam penelitian ini dapat diterima atau valid.

Secara keseluruhan hasil perhitungan uji *construct reliability* dan *variance extract* data penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.18.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Perhitungan *Construct Reliability* dan *Variance Extract***

Variabel	<i>Reliability</i>	<i>Variance Extract</i>
<i>Locus of Control</i>	0,74	0,60
<i>Role Ambiguity</i>	0,74	0,59
Kepemimpinan	0,81	0,60
Pemberdayaan Karyawan	0,81	0,53
Komitmen Organisasional	0,75	0,51

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

#### 4.4. Analisis Efek

Setelah pengujian hipotesis penelitian dilakukan dan terbukti 4 hipotesis dapat diterima, kemudian pada bagian ini di analisis mengenai besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen untuk melihat pengaruhnya, hasil pengolahan ditampilkan pada tabel 4.19 berikut ini :

**Tabel 4.19.**  
**Standardized Total Effects**

	<b>Kepemim</b>	<b>Role_Amb</b>	<b>Locus_of</b>	<b>Pemberdayaan</b>	<b>Komitmen</b>
<b>Pember</b>	0,566	-0,422	0,299	0,000	0
<b>Komitmen</b>	0,495	-0,136	-0,026	1,132	0
X14	0,320	-0,087	-0,017	0,730	0,645
X12	0,369	-0,101	-0,019	0,842	0,744
X13	0,374	-0,102	-0,019	0,853	0,754
X8	0,422	-0,314	0,223	0,746	0
X9	0,458	-0,341	0,242	0,810	0
X10	0,413	-0,308	0,218	0,731	0
X11	0,236	-0,176	0,125	0,618	0
X5	0,832	0	0	0	0
X6	0,790	0	0	0	0
X7	0,698	0	0	0	0
X3	0	0,695	0	0	0
X4	0	0,842	0	0	0
X1	0	0	0,641	0	0
X2	0	0	0,903	0	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Berdasarkan hasil penelitian yang ditunjukkan tabel 4.19 di atas, diketahui bahwa pemberdayaan karyawan dipengaruhi oleh 3 variabel yaitu *locus of control*, *role ambiguity* dan kepemimpinan. Total efek (*total effects*) dari pengaruh *locus of control* terhadap pemberdayaan karyawan sebesar (0,299), sedangkan *role ambiguity* terhadap pemberdayaan karyawan sebesar (-0,422) dan kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan sebesar (0,566). Untuk total efek (*total effects*) pengaruh *locus of control* terhadap komitmen organisasional sebesar (-0,026), *role ambiguity* terhadap komitmen organisasional sebesar

(-0,136) dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasional sebesar (0,496). Selanjutnya total efek dari pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional sebesar (1,132). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel *locus of control*, *role ambiguity* dan kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan lebih besar dibandingkan pengaruhnya terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh langsung (*direct effects*) dari penelitian ini ditampilkan pada tabel 4.20 berikut ini :

**Tabel 4.20.**  
**Standardized Direct Effects**

	Kepemim	Role_Amb	Locus_of	Pemberdayaan	Komitmen
Pember	0,576	-0,422	0,299	0,000	0,000
Komitmen	-0,145	0,342	-0,364	1,132	0,000
X14	0	0	0	0	0,645
X12	0	0	0	0	0,744
X13	0	0	0	0	0,754
X8	0	0	0	0,746	0
X9	0	0	0	0,810	0
X10	0	0	0	0,731	0
X11	0	0	0	0,618	0
X5	0,832	0	0	0	0
X6	0,790	0	0	0	0
X7	0,698	0	0	0	0
X3	0	0,695	0	0	0
X4	0	0,842	0	0	0
X1	0	0	0,641	0	0
X2	0	0	0,903	0	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari tabel 4.20 di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung (*direct effects*) dari *locus of control* terhadap pemberdayaan karyawan sebesar (0,299), pengaruh langsung dari *role ambiguity* terhadap pemberdayaan karyawan sebesar (-0,422), pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap pemberdayaan



karyawan sebesar (0,566) dan pengaruh langsung dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional sebesar (1,132). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap pemberdayaan karyawan dibandingkan variabel lainnya.

Sedangkan pengaruh langsung (*direct effects*) dari *locus of control* terhadap komitmen organisasional sebesar (-0,364), pengaruh langsung dari *role ambiguity* terhadap komitmen organisasional sebesar (0,342), pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasional sebesar (-0,145). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *role ambiguity* memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap komitmen organisasional dibandingkan variabel lainnya.

Hasil dari pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) selanjutnya ditampilkan pada tabel 4.21 berikut ini :

**Tabel 4.21.**  
**Standardized Indirect Effects**

	Kepemim	Role_Amb	Locus_of	Pemberdayaan	Komitmen
Pember	0,000	0,000	0,000	0,000	0
Komitmen	0,640	-0,477	0,338	0,000	0
X14	0,320	-0,087	-0,017	0,730	0
X12	0,369	-0,101	-0,019	0,842	0
X13	0,374	-0,102	-0,019	0,853	0
X8	0,422	-0,314	0,223	0	0
X9	0,458	-0,341	0,242	0	0
X10	0,413	-0,308	0,218	0	0
X11	0,236	-0,176	0,125	0	0
X5	0	0	0	0	0
X6	0	0	0	0	0
X7	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dengan melihat tabel 4.21 di atas dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung dari *locus of control* terhadap komitmen organisasional sebesar (0,338), *role ambiguity* terhadap komitmen organisasional sebesar (-0,477) dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasional sebesar (0,640).

#### 4.5. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model* maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : *chi-square* = 83,751; *probabilitas* = 0,125; *CMIN/DF* = 1,196; *AGFI* = 0,861; *GFI* = 0,907 ; *TLI* = 0,962; *CFI* = 0,971 dan *RMSEA* = 0,042 .

##### 4.5.1. Pengujian Hipotesis 1

**Hipotesis 1: Pemegang kendali (*locus of control*) memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.**

Parameter estimasi antara *locus of control* dan pemberdayaan karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2,773$  atau  $CR \geq 2.00$  dengan taraf signifikansi 0,05 (5%), . sehingga dapat disimpulkan bahwa *locus of control* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan secara signifikan.

*Locus of control* dibentuk oleh dimensi eksternal dan internal, sedangkan pemberdayaan karyawan dibentuk oleh dimensi-dimensi *meaningfulness*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Karyawan akan memberikan

kontribusi yang lebih kepada perusahaan ketika karyawan tersebut diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan, sehingga terberdayanya karyawan akan timbul dari inisiatif karyawan itu sendiri. Karyawan dengan *locus of control* internal cenderung melihat segala sesuatu yang terjadi dalam pekerjaannya adalah hasil dari usahanya tanpa melupakan faktor eksternal yang ada disekitarnya. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Spritzer (1995) dan Koberg et al., (1999) yang menyatakan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

#### 4.5.2. Pengujian Hipotesis 2

##### **Hipotesis 2: Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) berpengaruh negatif terhadap pemberdayaan karyawan**

Parameter estimasi antara *role ambiguity* dan pemberdayaan karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = -2,795 atau  $CR \geq 2.00$  dengan taraf signifikansi 0,05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap pemberdayaan karyawan secara signifikan.

*Role ambiguity* dibentuk oleh dimensi *responsibility ambiguity* dan *requairment ambiguity*, sedangkan pemberdayaan karyawan dibentuk oleh dimensi-dimensi *meaningfulness*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Ketidakjelasan peran dalam pekerjaan yang dirasakan karyawan dapat menimbulkan kerancuan dan kesalahan dalam pekerjaannya. Dengan demikian

ketidakjelasan peran dapat mempengaruhi proses pemberdayaan karyawan secara negatif, dimana semakin tinggi ketidakjelasan peran dari tanggung jawab dan wewenang di tempat kerjanya maka akan semakin rendah pemberdayaan yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Spritzer (1996) yang menyatakan bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

#### 4.5.3. Pengujian Hipotesis 3

##### **Hipotesis 3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan**

Parameter estimasi antara kepemimpinan dan pemberdayaan karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 3,338$  atau  $CR \geq 2.00$  dengan taraf signifikansi 0,05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan secara signifikan.

Kepemimpinan dibentuk oleh dimensi meyakinkan kompetensi karyawan, memberi kesempatan sukses dan inspirasi, sedangkan pemberdayaan karyawan dibentuk oleh dimensi-dimensi *meaningfulness, competence, self-determination, dan impact*. Pemberdayaan tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya seorang pemimpin. Pemimpin yang memberdayakan dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan kemampuan yang karyawan miliki dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Keller & Dansereau (1995) dan Koberg et al.,

(1999) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

#### 4.5.4. Pengujian Hipotesis 4

**Hipotesis 4: Pemegang kendali (*locus of control*) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional**

Parameter estimasi antara *locus of control* dan komitmen organisasional menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai  $CR = 1,767$  atau  $CR \leq 2.00$  dengan taraf signifikansi 0,05 (5%), . sehingga dapat disimpulkan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional secara signifikan.

*Locus of control* dibentuk oleh dimensi eksternal dan internal, sedangkan komitmen organisasional dibentuk oleh dimensi-dimensi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Karyawan akan memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan ketika karyawan tersebut diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan, sehingga dengan sendirinya akan timbul komitmen dari inisiatif karyawan itu sendiri. Karyawan dengan *locus of control* internal cenderung melihat segala sesuatu yang terjadi dalam pekerjaannya adalah hasil dari usahanya tanpa melupakan faktor eksternal yang ada disekitarnya. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Reed et al., (1994) yang menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

#### 4.5.5. Pengujian Hipotesis 5

**Hipotesis 5: Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional**

Parameter estimasi antara *role ambiguity* dan komitmen organisasional menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai CR = 1,198 atau  $CR \leq 2.00$  dengan taraf signifikansi 0.05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa *role ambiguity* tidak berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional secara signifikan.

*Role ambiguity* dibentuk oleh dimensi *responsibility ambiguity* dan *requirement ambiguity*, sedangkan komitmen organisasional dibentuk oleh dimensi-dimensi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Ketidakjelasan peran dalam pekerjaan yang dirasakan karyawan dapat menimbulkan kerancuan dan kesalahan dalam pekerjaannya. Hal ini disebabkan adanya perbedaan persepsi yang dirasakan karyawan dengan tujuan organisasi. Selain itu, *role ambiguity* dalam konteks pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan ketegangan, mengurangi komitmen pada organisasi dan meningkatkan kecenderungan untuk berpindah kerja (O'Driscoll & Beehr, 1994 dalam Purwanto dan Nasir, 2001).. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, namun sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Boshoff dan Mels (1995) yang menyatakan bahwa *role ambiguity tidak* berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional.

#### 4.5.6. Pengujian Hipotesis 6

##### **Hipotesis 6: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional**

Parameter estimasi antara kepemimpinan dan komitmen organisasional menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai CR = -0,638 atau  $CR \leq 2.00$  dengan taraf signifikansi 0.05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional secara signifikan.

Kepemimpinan dibentuk oleh dimensi meyakinkan kompetensi karyawan, memberi kesempatan sukses dan inspirasi, sedangkan komitmen organisasional dibentuk oleh dimensi-dimensi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Pentingnya peran pemimpin dalam pengembangan perilaku dan sikap karyawan telah lama menjadi bahan penelitian (Kohli, 1985 dalam Johnston et al., 1990). Perilaku kepemimpinan telah menjadi suatu peramal akan komitmen organisasional karyawannya dimana hasil penelitian yang telah dilakukan Glisson dan Durick menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Johnston et al., 1990)

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh McNeese-smith (1996) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasional.

#### 4.5.7. Pengujian Hipotesis 7

##### **Hipotesis 7: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional**

Parameter estimasi antara pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2,942$  atau  $CR \geq 2.00$  dengan taraf signifikansi 0.05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional secara signifikan.

Pemberdayaan karyawan dibentuk oleh dimensi-dimensi *meaningfulness*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Sedangkan komitmen organisasional dibentuk oleh dimensi-dimensi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Karyawan yang memiliki kebebasan dan wewenang untuk membuat keputusan mengenai pekerjaannya secara mandiri dapat meningkatkan komitmen mereka kepada organisasi. Karyawan merasa diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya dan merasa dihargai atas bakat dan keahliannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Laschinger, Finegan & Shamian (2001) dan Dewettinck et al., (2003) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasional.



## 4.6. Pembahasan

### 4.6.1. Pengaruh *Locus of Control* terhadap Pemberdayaan Karyawan

*Locus of control* dapat diartikan sebagai keyakinan masing-masing individu akan kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berhubungan dengan dirinya dan pekerjaannya. *Locus of control* masing-masing individu terbagi menjadi dua jenis yaitu eksternal dan internal, dimana masing-masing individu memiliki *locus of control* yang cenderung lebih kuat diantara dua jenis tersebut. Individu yang lebih kuat sisi eksternalnya menganggap bahwa keberhasilan dan nasibnya selalu ditentukan oleh faktor di luar dirinya. Sedangkan individu dengan sisi internalnya lebih kuat akan menganggap bahwa keberhasilan dan nasibnya ditentukan oleh dirinya sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *locus of control* individu dapat mempengaruhi pemberdayaan karyawan. Pada RS PKU Muhammadiyah Surakarta, *locus of control* yang dimiliki oleh perawat apabila dilihat dari hasil analisis data menunjukkan lebih kuat ke arah *locus of control* internal dibandingkan *locus of control* eksternal. Hal ini diakibatkan karena perawat di RS PKU Muhammadiyah Surakarta telah menyadari sepenuhnya bahwa hasil pekerjaan dan prestasi kerja mereka merupakan akibat dari tindakan yang telah mereka lakukan.

Penilaian baik atau buruk yang diterima perawat diperoleh berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pasien melalui angket kepuasan pelanggan, penilaian dari kepala bangsal atau bagian dan penilaian dari kinerja perawat itu sendiri. Hal ini menunjukkan karyawan sepenuhnya menyadari bahwa tindakan

yang dilakukannya dapat memberikan dampak yang positif maupun negatif. Hubungannya dengan tingkat turn over yang cukup tinggi lebih dikarenakan faktor lain diluar individu seperti pindah mengikuti tugas pasangannya atau diterima bekerja sebagai pegawai negeri sipil (PNS).

#### **4.6.2. Pengaruh *Role Ambiguity* terhadap Pemberdayaan Karyawan**

*Role ambiguity* menjelaskan suatu keadaan yang terjadi di dalam lingkungan pekerjaan yang dapat menimbulkan suatu kerancuan atau kesalahan. RS sebagai organisasi yang bergerak di bidang jasa khususnya kesehatan mengalami banyak tekanan dari konsumen seperti pemeliharaan alat kesehatan, perbaikan standar kesehatan, dan perbaikan kualitas pelayanan. Faktor sumber daya manusia memegang peranan penting untuk memenuhi semua permintaan konsumen, dimana perawat sebagai salah satu sumber daya manusia memiliki pengaruh yang kuat untuk memberikan kepuasan kepada konsumen.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *role ambiguity* dapat mempengaruhi pemberdayaan karyawan. Perawat di RS PKU Muhammadiyah menunjukkan bahwa mereka memiliki ketidakjelasan wewenang yang lebih besar bila dibandingkan dengan ketidakjelasan tanggungjawab. Hal ini disebabkan karena karyawan telah memiliki suatu prosedur yang tetap ketika bekerja, mulai dari tugas keperawatan dasar, keperawatan infasif dan memberikan penyuluhan kesehatan pada pasien. Namun berbeda dengan tanggung jawab, wewenang yang dimiliki perawat sering kali tidak mereka miliki ketika mereka berhadapan dengan kejadian ataupun peristiwa

yang terjadi tidak biasa (seperti ketika terjadi kecelakaan pesawat Lion Air di Bandara Adisumarmo). Berkaitan dengan turn over yang terjadi cukup tinggi lebih dikarenakan faktor lain, seperti halnya dengan *locus of control*.

#### **4.6.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan yang dilakukan pada dasarnya mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya sendiri ataupun kemampuan organisasinya dalam mengatasi berbagai macam tantangan dan masalah. Pemberdayaan yang dilakukan di lingkungan kerja dapat mendukung ide pemimpin yang menginginkan kinerja yang tinggi dari karyawan, sehingga karyawan dapat menunjukkan kemampuannya, mengembangkan dan menemukan potensi di dalam diri mereka sendiri.

Hasil penelitian yang dilakukan di RS PKU Muhammadiyah menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap pemberdayaan karyawan. Peran pemimpin di RS PKU Muhammadiyah dapat dikatakan telah berjalan dengan baik, dimana pemimpin mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kemampuannya dan mengembangkan keterampilannya melalui *in house training* atau mengikuti seminar yang berkaitan dengan pekerjaannya. Selain itu, seorang pemimpin dapat menjadi motivator bagi karyawan dengan cara menguji, melakukan tindakan koreksi dan mengakui kecakapan pribadi karyawan.

Pada RS PKU Muhammadiyah Surakarta, seluruh perawat bekerja dalam suatu kelompok bangsal yang terdiri dari 4-5 orang yang saling menunjang satu

sama lain. Masing –masing kelompok memiliki seorang kepala bangsal yang bertugas untuk membantu dan mengawasi perawat agar dapat bekerja secara maksimal. Seperti halnya dengan *locus of control* dan *role ambiguity*, tingkat turn over yang cukup tinggi lebih dikarenakan faktor lain bukan dikarenakan faktor kepemimpinan.

#### **4.6.4. Pengaruh *Locus of Control* terhadap Komitmen Organisasional.**

*Locus of control* dapat diartikan sebagai keyakinan masing-masing individu akan kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berhubungan dengan dirinya dan pekerjaannya. *Locus of control* masing-masing individu terbagi menjadi dua jenis yaitu eksternal dan internal, dimana masing-masing individu memiliki *locus of control* yang cenderung lebih kuat diantara dua jenis tersebut. Individu yang lebih kuat sisi eksternalnya menganggap bahwa keberhasilan dan nasibnya selalu ditentukan oleh faktor di luar dirinya. Sedangkan individu dengan sisi internalnya lebih kuat akan menganggap bahwa keberhasilan dan nasibnya ditentukan oleh dirinya sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *locus of control* individu tidak dapat mempengaruhi komitmen organisasional secara langsung. Komitmen organisasional tidak dapat timbul dengan sendirinya hanya dikarenakan seseorang dapat menentukan apa yang terjadi di dalam kehidupannya, tetapi banyak faktor lain yang lebih mempengaruhi meningkatnya komitmen organisasional. Pada RS PKU Muhammadiyah Surakarta, *locus of control* yang dimiliki oleh perawat apabila dilihat dari hasil analisis data

menunjukkan lebih kuat ke arah *locus of control* internal dibandingkan *locus of control* eksternal. Hal ini diakibatkan karena perawat di RS PKU Muhammadiyah Surakarta telah menyadari sepenuhnya bahwa hasil pekerjaan dan prestasi kerja mereka merupakan akibat dari tindakan yang telah mereka lakukan.

Penilaian baik atau buruk yang diterima perawat diperoleh berdasarkan penilaian yang diberikan oleh pasien melalui angket kepuasan pelanggan, penilaian dari kepala bangsal atau bagian dan penilaian dari kinerja perawat itu sendiri. Hal ini menunjukkan karyawan sepenuhnya menyadari bahwa tindakan yang dilakukannya dapat memberikan dampak yang positif maupun negatif. Hubungannya dengan tingkat turn over yang cukup tinggi lebih dikarenakan faktor lain diluar individu seperti pindah mengikuti tugas pasangannya atau diterima bekerja sebagai pegawai negeri sipil (PNS).

#### **4.6.5. Pengaruh *Role Ambiguity* terhadap Komitmen Organisasional.**

*Role ambiguity* menjelaskan suatu keadaan yang terjadi di dalam lingkungan pekerjaan yang dapat menimbulkan suatu kerancuan atau kesalahan. RS sebagai organisasi yang bergerak di bidang jasa khususnya kesehatan mengalami banyak tekanan dari konsumen seperti pemeliharaan alat kesehatan, perbaikan standar kesehatan, dan perbaikan kualitas pelayanan. Faktor sumber daya manusia memegang peranan penting untuk memenuhi semua permintaan konsumen, dimana perawat sebagai salah satu sumber daya manusia memiliki pengaruh yang kuat untuk memberikan kepuasan kepada konsumen.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *role ambiguity* tidak dapat mempengaruhi komitmen organisasional secara langsung. Komitmen karyawan akan timbul ketika mereka merasa menjadi bagian dari organisasi atau dihargai atas prestasinya. Namun, komitmen organisasional tidak secara langsung timbul dikarenakan kejelasan peran atau tanggung jawab, tetapi perlu adanya keterlibatan atau pemberdayaan di tempat kerja. Perawat di RS PKU Muhammadiyah menunjukkan bahwa mereka memiliki ketidakjelasan wewenang yang lebih besar bila dibandingkan dengan ketidakjelasan tanggungjawab. Hal ini disebabkan karena karyawan telah memiliki suatu prosedur yang tetap ketika bekerja, mulai dari tugas keperawatan dasar, keperawatan infasif dan memberikan penyuluhan kesehatan pada pasien. Namun berbeda dengan tanggung jawab, wewenang yang dimiliki perawat sering kali tidak mereka miliki ketika mereka berhadapan dengan kejadian ataupun peristiwa yang terjadi tidak biasa (seperti ketika terjadi kecelakaan pesawat Lion Air di Bandara Adisumarmo). Berkaitan dengan turn over yang terjadi cukup tinggi lebih dikarenakan faktor lain, seperti halnya dengan *locus of control*.

#### **4.6.6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional.**

Pemberdayaan karyawan yang dilakukan pada dasarnya mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya sendiri ataupun kemampuan organisasinya dalam mengatasi berbagai macam tantangan dan masalah. Pemberdayaan yang dilakukan di lingkungan kerja dapat mendukung ide pemimpin yang menginginkan kinerja yang tinggi dari karyawan, sehingga

karyawan dapat menunjukkan kemampuannya, mengembangkan dan menemukan potensi di dalam diri mereka sendiri.

Hasil penelitian yang dilakukan di RS PKU Muhammadiyah menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Peran pemimpin di RS PKU Muhammadiyah dapat dikatakan telah berjalan dengan baik, dimana pemimpin mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kemampuannya dan mengembangkan keterampilannya melalui *in house training* atau mengikuti seminar yang berkaitan dengan pekerjaannya. Selain itu, seorang pemimpin dapat menjadi motivator bagi karyawan dengan cara menguji, melakukan tindakan koreksi dan mengakui kecakapan pribadi karyawan. Namun timbulnya komitmen organisasional tidak hanya dipengaruhi oleh peran seorang pemimpin, pemimpin sebagai mediator terciptanya komitmen karyawan terhadap organisasi melalui suatu proses pemberdayaan karyawan.

Pada RS PKU Muhammadiyah Surakarta, seluruh perawat bekerja dalam suatu kelompok bangsal yang terdiri dari 4-5 orang yang saling menunjang satu sama lain. Masing –masing kelompok memiliki seorang kepala bangsal yang bertugas untuk membantu dan mengawasi perawat agar dapat bekerja secara maksimal. Seperti halnya dengan *locus of control* dan *role ambiguity*, tingkat turn over yang cukup tinggi lebih dikarenakan faktor lain bukan dikarenakan faktor kepemimpinan.

#### 4.6.7. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional

Ketertarikan yang luas terhadap pemberdayaan karyawan timbul ketika kompetisi global dan perubahan organisasional membutuhkan karyawan yang dapat mengambil inisiatif, menerima resiko, merangsang inovasi, dan mampu bekerja dalam situasi ketidakpastian yang tinggi (Block, 1987; Kizilos, 1990; dalam Spreitzer 1995). Pemberdayaan dapat mempengaruhi mental karyawan untuk menunjukkan kemampuannya, mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya dan membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan di RS PKU Muhammadiyah Surakarta menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Program pemberdayaan yang dilakukan RS PKU Muhammadiyah salah satunya adalah dengan memberikan *in house training* yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan performa kerja mereka dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki. Dengan adanya program ini, perawat diharapkan akan semakin mengembangkan kemampuannya dan semakin mencintai pekerjaannya dengan mempelajari banyak hal baru yang akhirnya dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Dengan karyawan berkomitmen kepada organisasi maka bukan hanya kesetiaan yang diperoleh namun juga rasa kepedulian mereka terhadap organisasi dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasional sebagai suatu sikap karyawan, bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan



dari sikap. Manajemen tidak harus terus mengawasi karyawan, tetapi cukup mengelola mereka dengan memberikan keleluasaan dan wewenang untuk merencanakan, mengatur dan bertanggungjawab terhadap kinerjanya sendiri.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

#### 5.1. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel *locus of control* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

*Locus of control* yang diukur dengan menggunakan indikator eksternal dan internal mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Hal ini didasari bahwa perilaku individu di lingkungannya ditentukan oleh bagaimana individu itu sendiri memegang kendali dalam hidupnya. Individu dengan *locus of control* internal cenderung melihat dirinya sebagai penentu setiap kejadian dalam hidupnya, sedangkan individu dengan *locus of control* eksternal cenderung melihat faktor diluar dirinyalah yang memegang peranan terbesar dalam hidupnya.

Selain itu, terberdayanya seorang karyawan dapat timbul apabila karyawan diberi kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka merupakan milik mereka, tanggung jawab mereka dan mereka mengetahui posisi dimana mereka bekerja serta memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaannya.

2. Variabel *role ambiguity* mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

*Role ambiguity* yang diukur dengan menggunakan indikator *responsibility* dan *requirement ambiguity* mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Pada dasarnya *role ambiguity* (ketidakjelasan peran) dalam pekerjaan dapat menimbulkan ketidakberdayaan dalam pekerjaan, dimana karyawan merasa ragu akan tanggung jawab dan wewenang dari pekerjaannya.

Menurut teori peranan, tiap-tiap posisi di dalam struktur organisasi formal diperlukan suatu aturan yang jelas tentang tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing anggota. Hal ini dilakukan agar memudahkan manajemen untuk menyediakan arah dan bimbingan sesuai dengan yang diharapkan sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal dan mencapai tujuan organisasi.

3. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Kepemimpinan yang diukur dengan menggunakan indikator meyakinkan kompetensi karyawan, memberikan kesempatan sukses, dan inspirasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Pada dasarnya kesuksesan pemberdayaan karyawan ikut ditentukan melalui bagaimana peran seorang pemimpin dalam organisasi. Pemimpin dapat mendorong karyawannya untuk merasa diberdayakan

dengan cara menyediakan segala sesuatu yang diperlukan karyawan seperti pengertian, kemampuan dan kekuasaan untuk mencapai kesuksesan serta mendelegasikan kekuasaan dan mengikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Melalui ini semua, karyawan pada akhirnya akan menunjukkan kemampuannya dalam mengatasi permasalahan dan hambatan yang sulit sehingga pemberdayaan yang dilakukan dapat mendukung ide pemimpin yang menginginkan kinerja tinggi dari karyawan.

4. Variabel *locus of control* mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

*Locus of control* yang diukur dengan menggunakan indikator eksternal dan internal mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini didasari bahwa komitmen karyawan tidak akan muncul begitu saja hanya karena mereka mengerti bahwa merekalah yang menentukan setiap kejadian dalam hidupnya. Semua ini harus disertai dengan suatu tindakan atau kegiatan yang dapat menunjukkan bahwa mereka memegang kendali segala sesuatu yang terjadi dalam hidupnya, seperti melalui pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka merupakan milik mereka, tanggung

jawab mereka dan mereka mengetahui posisi dimana mereka bekerja serta memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaannya.

5. Variabel *role ambiguity* mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

*Role ambiguity* yang diukur dengan menggunakan indikator *responsibility* dan *requirement ambiguity* mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini didasari bahwa ketidakjelasan peran lebih berhubungan langsung terhadap masalah pekerjaan dibandingkan sikap kerja. Seperti halnya ketidakberdayaan dalam pekerjaan lebih disebabkan oleh faktor ketidakjelasan akan tanggung jawab dan wewenang. Hal ini mengakibatkan karyawan merasa ragu akan tanggung jawab dan wewenang dari pekerjaannya yang pada akhirnya dapat menurunkan komitmen organisasional karyawan. Jadi ketidakjelasan peran lebih banyak berpengaruh terhadap pemberdayaan dibandingkan dengan komitmen organisasional.

Menurut teori peranan, tiap-tiap posisi di dalam struktur organisasi formal diperlukan suatu aturan yang jelas tentang tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing anggota. Hal ini dilakukan agar memudahkan manajemen untuk menyediakan arah dan bimbingan sesuai dengan yang diharapkan sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal dan mencapai tujuan organisasi.

6. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kepemimpinan yang diukur dengan menggunakan indikator meyakinkan kompetensi karyawan, memberikan kesempatan sukses, dan inspirasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Pada dasarnya komitmen karyawan ikut ditentukan melalui bagaimana peran seorang pemimpin dalam organisasi, namun seorang pemimpin tidak dapat secara langsung meningkatkan komitmen organisasional. Hal ini tercapai apabila pemimpin dapat mendorong karyawannya untuk merasa diberdayakan dengan cara menyediakan segala sesuatu yang diperlukan karyawan seperti pengertian, kemampuan dan kekuasaan untuk mencapai kesuksesan serta mendelegasikan kekuasaan dan mengikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Melalui ini semua, karyawan pada akhirnya akan menunjukkan kemampuannya dalam mengatasi permasalahan dan hambatan yang sulit sehingga pemberdayaan yang dilakukan dapat mendukung ide pemimpin yang menginginkan kinerja tinggi dari karyawan.

7. Variabel pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pemberdayaan karyawan yang diukur dengan menggunakan indikator pemahaman, kompetensi, penentuan diri sendiri, dan pengaruh (dampak) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen

organisasional. Pada dasarnya ketika karyawan mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan secara mandiri maka dengan tidak langsung dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan merasa dengan pemberdayaan, mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, serta merasa dihargai atas bakat dan keahliannya, sehingga mereka akan semakin mencintai pekerjaannya dengan mempelajari banyak hal baru yang akhirnya dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi utama dari penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana pengaruh *locus of control*, *role ambiguity*, dan kepemimpinan terhadap pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasional. Implikasi teoritisnya adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Spreitzer (1995) dan Koberg et al., (1999) yang menyatakan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Menurut Spreitzer (1995) kurangnya dukungan bagi hipotesis ini dikarenakan keterbatasan pengukuran, dimana pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *locus of control* terlalu umum untuk berhubungan dengan masalah-masalah pemberdayaan seperti “apakah Anda percaya Anda dapat mencegah diri Anda dari flu?”. Sedangkan dalam penelitian ini, pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *locus of control* lebih bersifat

spesifik seperti “ada hubungan langsung antara seberapa baik saya bekerja dengan hasil yang saya peroleh”. Dengan demikian hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. *Locus of control* merupakan suatu kondisi dimana seseorang mengukur sejauhmana dirinya percaya bahwa mereka menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka, dimana sisi eksternal dan internal ikut menentukan bagaimana seseorang bersikap dan berperilaku di lingkungan pekerjaannya.

2. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian Spreitzer (1996) yang menyatakan bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Hal ini diakibatkan karena ketidakjelasan tanggung jawab dan wewenang dapat menyebabkan karyawan tidak mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan langkah-langkah dalam pekerjaan, selain itu mereka juga diragukan tidak dapat membuat perubahan atau tidak dapat mempengaruhi hasil kerjanya.
3. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian Koberg et al., (1999) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Hal ini diakibatkan karena peran pemimpin yang dapat meyakinkan kompetensi karyawan, memberi kesempatan sukses dan menjadi inspirasi bagi karyawan dapat mendukung lingkungan kerja yang memberdayakan. Selain itu, ketika pemimpin dapat



mendorong keyakinan dan kepercayaan karyawan akan kemampuannya dalam bekerja maka secara tidak langsung pemimpin telah meningkatkan kesuksesan organisasi.

4. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Reed et al., (1994) yang menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Menurut Reed et al., (1994) kurangnya dukungan bagi hipotesis ini dikarenakan keterbatasan penelitian, dimana tidak banyak peneliti yang melakukan penelitian mengenai hubungan *locus of control* dan komitmen organisasional. Selain itu, pada penelitian Reed et al., (1994) komitmen organisasional diukur dengan menggunakan kuesioner dari Mowday et al., (1979) dan membedakan masing-masing *locus of control* berdasarkan gender. Sedangkan untuk penelitian ini, kuesioner yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional berasal dari Allen & Meyer (1993) dan tidak membedakan gender. Dengan demikian hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *locus of control*. *Locus of control* merupakan suatu kondisi dimana seseorang mengukur sejauhmana dirinya percaya bahwa mereka menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka, dimana sisi eksternal dan internal ikut menentukan bagaimana seseorang bersikap dan berperilaku di lingkungan pekerjaannya.

5. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian Boshoff & Mels (1995) yang menyatakan bahwa *role ambiguity* berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini diakibatkan karena ketidakjelasan tanggung jawab dan wewenang dapat menyebabkan karyawan tidak mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan langkah-langkah dalam pekerjaan, selain itu mereka juga diragukan tidak dapat membuat perubahan atau tidak dapat mempengaruhi hasil kerjanya, namun tidak secara langsung dapat meningkatkan komitmen organisasional. Hal ini didasari bahwa ketidakjelasan peran lebih berhubungan kepada masalah pekerjaan dibandingkan sikap kerja yaitu komitmen karyawan terhadap organisasi.
  
6. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian McNeese-Smith (1996) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Perbedaan antara penelitian McNeese-Smith (1996) dengan penelitian ini adalah adanya perbedaan kuesioner, selain itu penelitian McNeese-Smith (1996) juga membedakan kepemimpinan berdasarkan perilakunya di tempat kerja yang dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dan komitmen karyawan dengan menggunakan indikator *challenging the process, inspiring a shared vision, enabling others to act, modeling the way, dan encouraging the heart*. Sedangkan untuk penelitian ini, kepemimpinannya lebih menekankan ke arah pemberdayaan karyawan dengan indikator yang digunakan yaitu,

meyakinkan kompetensi karyawan, memberikan kesempatan sukses, dan inspirasi. Hal ini diakibatkan karena peran pemimpin yang dapat meyakinkan kompetensi karyawan, memberi kesempatan sukses dan menjadi inspirasi bagi karyawan dapat mendukung lingkungan kerja yang memberdayakan. Selain itu, ketika pemimpin dapat mendorong keyakinan dan kepercayaan karyawan akan kemampuannya dalam bekerja maka secara tidak langsung pemimpin telah meningkatkan kesuksesan organisasi.

7. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian Laschinger, Finegan & Shamian (2001) dan Dewettinck et al., (2003) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini diakibatkan karena pemahaman, kompetensi, penentuan diri sendiri dan pengaruh (dampak) dapat mempengaruhi mental karyawan untuk memberikan kemampuannya demi kesuksesan organisasi. Karyawan merasa diberi kesempatan, dukungan dan kepercayaan untuk lebih memberdayakan dirinya yang pada akhirnya dapat mewujudkan komitmennya kepada organisasi.

### **5.3. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui telaah pustaka dan analisis data, maka implikasi manajerial yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan merupakan variabel yang mempunyai pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Dari sisi kepemimpinan, peningkatan pemberdayaan karyawan dapat dilakukan melalui;
  - a. Berikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan permasalahan secara terbuka dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, pemimpin dapat memaksimalkan dan meminimalkan kekurangan yang ada dalam diri karyawan.
  - b. Berikan pujian atau hargailah kinerja karyawan yang menunjukkan prestasi yang tinggi. Memberi pujian dan menghargai hasil kerjanya secara tidak langsung dapat meningkatkan motivasi karyawan.
  - c. Tumbuhkan rasa percaya diri karyawan dengan menciptakan peluang untuk mencapai sukses, memberikan kesempatan untuk mencapai sesuatu dengan caranya sendiri, dan membantu menentukan tujuan yang dapat dicapai. Dengan demikian, karyawan memiliki semangat untuk terus berusaha lebih keras dan mengubah persepsi yang keliru tentang kenapa harus rajin bekerja jika bermalas-malasan saja sudah dibayar.
  - d. Memahami nilai-nilai yang ada pada karyawan ketika pemimpin mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai organisasi.
  - e. Pemahaman bahwa pemberdayaan merupakan bagian penting dari kepemimpinan karena dengan pemberdayaan pemimpin akan memperoleh kekuasaan yang lebih banyak lagi.

f. Ketika pemimpin melatih anak buah untuk berdaya, pemimpin tidak lupa untuk meningkatkan kemampuan dirinya sendiri.

2. *Role ambiguity* merupakan variabel yang mempunyai pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Dari sisi *role ambiguity* peningkatan pemberdayaan karyawan dapat dilakukan melalui;

a. Memberikan pendampingan kepada karyawan agar karyawan dapat menyerap semua kebijakan organisasi dan mencegah adanya kesalahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian karyawan mengetahui dan memiliki kejelasan mana yang menjadi wewenang pekerjaannya.

b. Organisasi sebaiknya menerapkan deskripsi pekerjaan secara jelas sehingga karyawan tidak mengalami *ambiguity* dalam menjalankan pekerjaannya serta mencegah timbulnya tumpang tindih antara pekerjaan satu dengan yang lainnya.

c. Memberikan penjelasan yang dibutuhkan karyawan berhubungan dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang bekerja tanpa penjelasan yang memadai cenderung merugikan karena menyebabkan pekerjaan menjadi berulang. Penjelasan yang diberikan tetap bertujuan untuk karyawan bisa tampil mandiri.

3. *Locus of control* merupakan variabel yang mempunyai pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Dari sisi *locus of control*, peningkatan pemberdayaan karyawan dapat dilakukan melalui;
  - a. Memberikan pengertian yang terus menerus bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab atas pekerjaan mereka dan menganggap tanggung jawab tersebut sebagai bentuk kepercayaan agar karyawan merasa dirinya penting dan mampu mengawasi dirinya sendiri.
  - b. Merubah cara pikir karyawan tentang bagaimana mengendalikan hidup mereka sendiri. Bila karyawan berfikir sesuatu dapat terjadi, maka itu akan terjadi karena tindakan merekalah yang membuatnya terjadi.
  - c. Karyawan dilatih untuk membuat keputusan efektif dan perencanaan strategis sehingga karyawan mampu menangkap peluang dengan cepat, berinisiatif dan tidak menunggu uluran tangan orang lain.
  
4. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu variabel yang mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kreativitas dan daya inovasi dari karyawan sehingga karyawan yang kreatif akan mencari ide-ide baru untuk menghasilkan pelayanan yang lebih baik. Dari sisi pemberdayaan karyawan, peningkatan komitmen organisasional dapat dilakukan melalui;
  - a. Ciptakan suasana dan iklim yang mendukung munculnya kreatifitas dan inovasi sehingga potensi karyawan dapat berkembang sebaik-baiknya.

- b. Yakinkan bila karyawan mampu melihat kerja mereka sebagai sesuatu yang sangat berarti dan menganggapnya sebagai sesuatu yang penting.
- c. Tunjukkan bahwa karyawan mampu melaksanakan semua pekerjaan yang harus diselesaikan, mempunyai otonomi yang berarti, memiliki kebebasan dan ketidakbergantungan untuk menggunakan inisiatif pribadi dalam melaksanakan tugas.
- d. Ketika karyawan mampu untuk membuat keputusan secara mandiri maka karyawan yakin akan pengaruh mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan merasa bahwa dengan pemberdayaan, mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya dan merasa dihargai atas bakat dan keahliannya. Hal ini secara tidak langsung dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini berhasil membuktikan sebagian hipotesis dan menjawab permasalahan yang diajukan, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini. Keterbatasan ini hendaknya dapat dijadikan catatan untuk pengembangan keilmuan maupun penelitian mendatang.

Penelitian ini mengambil objek penelitian di RS PKU Muhammadiyah Surakarta. Dalam pemilihan responden hanya ditujukan kepada perawat di RS PKU Muhammadiyah Surakarta. Dengan demikian hasil penelitian ini belum mewakili gambaran secara umum topik penelitian dalam industri jasa kesehatan

pada umumnya. Mungkin terdapat faktor-faktor lain di luar model penelitian yang mempengaruhi bila dilakukan penelitian dengan objek yang berbeda.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda penelitian mendatang yang disarankan dalam penelitian ini mengacu pada keterbatasan penelitian, yaitu agar penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian dengan mengambil objek penelitian yang berbeda atau dengan menambahkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional seperti faktor demografi, *gender*, *cultural values*, *job characteristics*, *organization climate*, *organization culture*, dan *communication practices*. Sedangkan dampak dari pemberdayaan karyawan selain komitmen organisasional seperti *job involvement*, *job satisfaction*, dan *extra role behaviour*. Dengan demikian diharapkan agar permasalahan mengenai pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional akan diketahui dengan lebih baik lagi.



## DAFTAR REFERENSI

- Agarwal, S dan Ramaswami, S.N, 1993, "Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.XIII, No.2.
- Augusty Ferdinand, 2002, **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Management: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian Untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor**, BP. UNDIP, Semarang.
- Bandura, A dan Wood, R. 1989, "Social Cognitive Theory of Organizational Management", **Acadaemy of Management Review**, Vol. 14, No. 3.
- Bragg, Terry, 2002, "Improve Employee Commitment", **Personnel Journal**, September.
- Behling, O dan James, M.M, 1996, "A Syncretical Model of Charismatic / Transformational Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.21, No.2
- Bowen D.E dan Edward E. Lawler III, 1992, "The Empowerment of service Workers: What, Why, How, and When", **Sloan Management Review**, Spring.
- Byars, L.L dan Rue, L.W, 1997, **Human Resource Management**, 5th Irwin.
- Caudron, Shari, 1995, "Create an Empowering Environtment", **Personnel Journal**, September.
- Conger, J.A, dan R.N. Kanungo, 1988, "The Empowerment process: Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review**, Vol.13, No.3, 471-482.
- Conger J.A,1989, "Leadership: The Art of Empowering Others", **The Academy of Management Executive**, Vol. III, No. 1.
- Corsun, D.L, dan Enz, C.A, 1999, "Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationship", **Human Relation**, Vol.52, No.2.
- Dessler, G, 1999, "How To Earn Your Employee's Commitment", **Academy of Management Executive**, Vol. 13, No.2.

- Dewettinck, K dan Dirk B, 2003, "Psychological Empowerment In The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects On Critical Work Outcomes", **Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2003/29**.
- Dimitriadis, Z and Kufidu, S, 2004, "Individual, Job, Organizational and Contextual Correlates of Employment Wmpowerment: Some Greek Evidence". **Working Paper Series**.
- Djati, S.P, dan M. Khusaini, 2003, "Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja", **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol.5, No.1, Maret.
- Dover, Kyle, 1999, "Avoiding Empowerment Traps", **Management Review**, Januari.
- Emory, C.W. dan Cooper, D.R, 2000, **Business Research Methods**, New York: Erwin.
- Ford R.C, and Myron D.Fottler, 1995 "Empowerment: A Matter of Degree", **Academy of Management Executive**, Vol.9, No.3.
- Fuller, B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., dan Brown, V., 1999, "The Effect of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction", **The Journal of Social Psychologi**, 139.
- Garcia, J, 1997, "How's Your Employee Commitment", **HR Focus**, April.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1994, "**Organizations: Behavior, Structure, Processes**", Homewood, III, Richard D. Irwin, Inc.
- Glisson, C dan M. Durick, 1988, " Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization", **Administrative Quaterly**, Vol.33.
- Hair, J.F, Anderson, R.E, Tatham, R.L, dan Black, W.C, 1998, **Multivariate Data Analysis**. Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc.
- Handoko, H dan Fandy T, 1996, "Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia**, September.
- Harvey, D.F dan Brown, D.R, 1996, "**An Experimental Approach to Organizational Development**", 5th, Prentice Hall.
- Irfan Riza, 1998, "Praktek dan Kebijakan Manajemen SDM: Perspektif Global", **Usahawan**, No.03, Tahun XXVII, Maret.

- Johnston, M.W; Parasuraman, A; Futrell, C.M dan Black, W.C, 1990, "A Longitudinal Assessment of The Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", **Journal of Marketing Research**, Vol.XXVII, August.
- Junaedi, M.F.S, dan Fandy T, 2003, "Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Inspirasi, Kekaguman dan Pemberdayaan Bawahan: Suatu Model Kepemimpinan Transformasional", **Jurnal Riset Ekonomi dan Management**, Vol. 3, No. 2. Mei.
- Khan, S, 1997, "The Key to Being a Leader Company: Empowerment", **The Journal for Quality and Participation**, Jan/Feb, Vol.20, No.1.
- Keller, T dan Dansereau, F, 1995, "Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective", **Human Relation**, Vol. 48, No. 2. Februari.
- Koberg,C.S; Jason, C.s; dan Eric, A.C, 1999, "Antecedent and Outcomes of Empowerment", **Group and Organization Management**, Vol.21, No.1. March.
- Laschinger H.K.; Joan F dan Judith S, 2001, "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment", **Health Care management Review**, Summer.
- Lee, Sang.M; Kim, Yeong R dan Lee, Jaejung, 1995, " An Empirical Study of Reationship Among And User Information Systems Acceptance, Training and Effectiveness", **Journal of Management Information Systems**, 12.
- McNeese-Smith, D, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment" **Journal of Hospital & Health Services Administration**", Vol. 41, No.2
- Meyer, J.P, Allen, N.J, dan Smith, C.A, 1993, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.4.
- Milwadani, MM, 1999, "Empowerment dan Penerapannya", **Majalah Ilmiah Humaniora Pranata**, Vol.10, No.1.
- Ouchi, W.G dan Johnson, J.B, 1978, "Types of Organizayional Control and Their Relationship to Emotional Well Being", **Adminiztrative Science Quarterly**, Vol.23, No.2.

- Pearce, C.L; Henry, P.Sims Jr; Jonathan F,C; Gail B; Eugene S; Ken A.S; Linda T, 2003, "Transactors, Transformers and Beyond : A Multi-Method Development of A Teoretical Typology of Leadership", **Journal of Management Development**, Vol.22, No.4.
- Purwanto, M. dan M. Nasir 2001, "Pengaruh Variabel *Role Conflict*, *Role Ambiguity* dan *Job Insecurity* Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Pendidik: Studi Empiris pada Lingkungan Perguruan Tinggi di Pulau Jawa", **Jurnal Bisnis Strategi**, Vol.7, Juli, Tahun V.
- Reed, S.A; Kratchman, S.H dan Strawser, R.H, 1994, " Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United states Accountants: The Impact of Locus of Control and Gender", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol.7, No.1.
- Riduwan, 2004, **Metode dan Tehnik Menyusun Tesis**, ALFABETA, Bandung.
- Robbin, S, 2003, **Perilaku Organisasi**, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Salim, E.Y dan Alexander, W, 2004, "Kerja Puas, Komitmen Rendah", **Gatra**, No.06 Tahun XI, Desember.
- Sawyer, J.E, 1992, "Goal and Process Clarity : Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a tructural Equation Model of Their Antecedents and Consequences", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 17, No.2.
- Shepherd, C.D dan Leslie, M.F, 1994, "Role Conflict and Role Ambiguity Reconsidered", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.14, No.2, Spring.
- Singarimbun, M dan Sofian Effendi, 1995, **Metode Penelitian Survai**, LP3ES, Jakarta.
- Soetomo, E.S, 1999, "TQM Sebagai Salah Satu Alternatif Sistem Pengelolaan untuk Meningkatkan Kualitas", **Majalah Ilmiah Humaniora Pranata**, Vol. 10, No. 1.
- Spreitzer, M. Gretchen, 1995, "Psychological Empowerment Measyrement In The Workplace: Dimension, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No.5.
- \_\_\_\_\_, 1996, "Social Structural Characteristic of Psychological Empowerment", **Academy of Management Jurnal**, Vol. 39, No. 2.
- Supranto, J.M.A, 1996, "Statistik Teori dan Aplikasi", PT. Erlangga, Jakarta.

- Taborda, C.G, 2000, "Leadership, Teamwork, and Empowerment: Future Management Trends", **Cost Engineering**, Vol. 42, No.10.
- Thomas, K.W dan Betty, A.V, 1990, "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, Vol. 14, No.4.
- Thorlakson, A. J.H, dan Robert, P, Murray, 1996, "An Empirical Study of Empowerment in the Workplace", **Group & Organization Management**, Vol.21, No.1.
- Trisnaningsih, S, 2003, "Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur)", **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia**, Vol. 6, No. 2.
- Wahibur Rokhman, 2001, "Pemberdayaan dan Komitmen Upaya Mencapai Kesuksesan Organisasi Dalam Menghadapi Persaingan Global" **Usahawan** No.06 TH XXX, Juni.
- Wahyuningsih, T.H, 2003, "Perilaku Pemimpin: Apakah Berpengaruh Terhadap Kinerja Bawahan?", **Majalah Ekonomi**, Tahun. XII, No. 3.
- Wilberforce, T, 2000, "Gaining A Competitive Advantage Through Employee Empowerment: Challenges and Strategies", **Gajah Mada International Journal of Business**, Vol. 2, No. 1, January.
- Wexley, K. N dan Yulk, G. A, 2003, **Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal**, PT. Rineka Cipta, Jakarta.